

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Пензенский государственный университет архитектуры и строительства»

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель направления подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»

*код и наименование направления подготовки*



С.Д. Резник

«28» сентября 2017г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

### Б3. Государственная итоговая аттестация

Уровень высшего образования магистратура

*(магистриат, магистратура, специалитет)*

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

Профиль (направленность) «Стратегия кадрового менеджмента»

Форма обучения: очная, заочная

*(очная, заочная, очно-заочная)*

Кафедра-разработчик: «Менеджмент»

| Вид учебной работы                       | Очная форма обучения |                     | Заочная форма обучения |        | Очно-заочная форма обучения |               |
|--|----------------------|---------------------|------------------------|--------|-----------------------------|---------------|
|  | Часов / з. е.        | Курс, семестр       | Часов / з. е.          | Курс   | Часов / з. е.               | Курс, семестр |
| Государственный экзамен                  | 108/3                | Курс 2<br>Семестр 4 | 108/3                  | Курс 3 |                             |               |
| Защита выпускной квалификационной работы | 216/6                |                     | 216/6                  |        |                             |               |
| Всего по блоку                           | 324/9                |                     | 324/9                  |        |                             |               |

## Лист согласования рабочей программы

Рабочая программа разработана на основании:

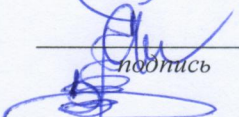
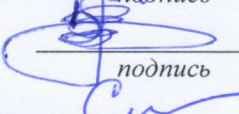
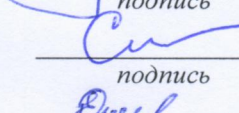
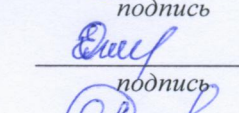
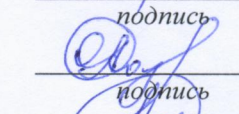
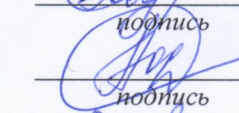
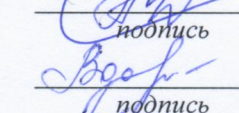
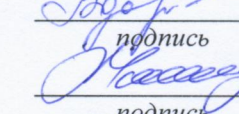
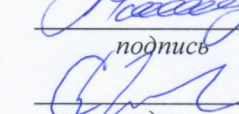
- 1 ФГОС ВО по направлению подготовки магистров  
38.04.02 «Менеджмент»

утвержденного 30.03.2015 регистрационный номер 322  
код и наименование направления подготовки  
дата

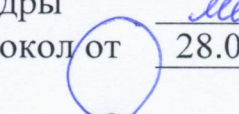
- 2 Примерной программы \_\_\_\_\_  
название  
утвержденной \_\_\_\_\_  
наименование профильного УМО и дата утверждения

- 3 Рабочего учебного плана, утвержденного ученым советом университета,  
протокол от 28.09.2017 № 1

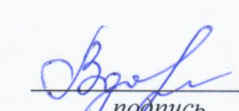
Разработчики:

|  |  |                     |
|--|--|---------------------|
| д.э.н., проф. Резник С.Д.                                  |    | 28.09.2017          |
| <small>Фамилия И.О., ученая степень, ученое звание</small> | <small>подпись</small>   | <small>дата</small> |
| д.э.н., доц. Кондратьев Э.В.                               |    | 28.09.2017          |
| <small>Фамилия И.О., ученая степень, ученое звание</small> | <small>подпись</small>   | <small>дата</small> |
| к.э.н., доц. Левина С.Ш.                                   |   | 28.09.2017          |
| <small>Фамилия И.О., ученая степень, ученое звание</small> | <small>подпись</small>   | <small>дата</small> |
| к.э.н., доц. Джевицкая Е.С.                                |   | 28.09.2017          |
| <small>Фамилия И.О., ученая степень, ученое звание</small> | <small>подпись</small>   | <small>дата</small> |
| к.э.н., доц. Сазыкина О.А.                                 |  | 28.09.2017          |
| <small>Фамилия И.О., ученая степень, ученое звание</small> | <small>подпись</small>   | <small>дата</small> |
| к.э.н., доц. Юдина Т.А.                                    |  | 28.09.2017          |
| <small>Фамилия И.О., ученая степень, ученое звание</small> | <small>подпись</small>   | <small>дата</small> |
| к.п.н. Вдовина О.А.  |  | 28.09.2017          |
| <small>Фамилия И.О., ученая степень, ученое звание</small> | <small>подпись</small>   | <small>дата</small> |
| к.э.н., Черниковская М.В.                                  |  | 28.09.2017          |
| <small>Фамилия И.О., ученая степень, ученое звание</small> | <small>подпись</small>   | <small>дата</small> |
| к.э.н., Чемезов И.С.                                       |  | 28.09.2017          |
| <small>Фамилия И.О., ученая степень, ученое звание</small> | <small>подпись</small>   | <small>дата</small> |

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры \_\_\_\_\_  
протокол от 28.09.2017 № 2 менеджмент

Заведующий кафедрой  
Резник С.Д., д.э.н., профессор \_\_\_\_\_  
Фамилия И.О., ученая степень, ученое звание  подпись 28.09.2017 дата

Рабочая программа рассмотрена на заседании методической комиссии факультета  
Экономики и менеджмента \_\_\_\_\_  
протокол от 28.09.2017 № 1

Председатель методической комиссии  
Вдовина О.А., к.п.н. \_\_\_\_\_  
Фамилия И.О., ученая степень, ученое звание  подпись 28.09.2017 дата

## **Визирование рабочей программы для исполнения в очередном учебном году**

Председатель методической комиссии

|   |                      |             |
|---|----------------------|-------------|
| _____   | _____                | _____       |
| <i>Фамилия И.О., ученая степень, ученое звание</i>                  | <i>подпись</i>       | <i>дата</i> |
| Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения |                      |             |
| в _____ учебном году  | на заседании кафедры |             |
| _____ протокол от _____   |                      | № _____     |
| Заведующий кафедрой   |                      |             |

|  |                |             |
|--|----------------|-------------|
| _____  | _____          | _____       |
| <i>Фамилия И.О., ученая степень, ученое звание</i> | <i>подпись</i> | <i>дата</i> |

## **Визирование рабочей программы для исполнения в очередном учебном году**

Председатель методической комиссии

|   |                      |             |
|---|----------------------|-------------|
| _____   | _____                | _____       |
| <i>Фамилия И.О., ученая степень, ученое звание</i>                  | <i>подпись</i>       | <i>дата</i> |
| Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения |                      |             |
| в _____ учебном году  | на заседании кафедры |             |
| _____ протокол от _____   |                      | № _____     |
| Заведующий кафедрой   |                      |             |

|  |                |             |
|--|----------------|-------------|
| _____  | _____          | _____       |
| <i>Фамилия И.О., ученая степень, ученое звание</i> | <i>подпись</i> | <i>дата</i> |

## **1. Цели и задачи государственной итоговой аттестации**

**Цель государственной итоговой аттестации** – установление уровня теоретической и практической подготовленности выпускника вуза к выполнению профессиональных задач и соответствия его подготовки требованиям ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

### **Задачи освоения государственной итоговой аттестации:**

1. Установление степени готовности выпускника по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» высшего образования (уровень магистратуры) к выполнению организационно-управленческой деятельности.

2. Установление степени готовности выпускника к решению профессиональных задач по организационно-управленческому виду деятельности.

3. Установление степени сформированности компетенций выпускника по направлению 38.04.02 «Менеджмент» высшего образования (уровень магистратуры) требованиям ФГОС.

Видом профессиональной деятельности выпускника является организационно-управленческая деятельность.

Выпускник должен быть готов к решению следующих задач профессиональной деятельности:

- разработка стратегий развития организаций и их отдельных подразделений;
- руководство подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти;
- организация творческих коллективов (команд) для решения организационно-управленческих задач и руководство ими.

## **2. Место государственной итоговой аттестации в структуре образовательной программы**

Государственная итоговая аттестация относится к базовой части образовательной программы по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

Государственная итоговая аттестация выпускника высшего учебного заведения является обязательной. К государственной итоговой аттестации допускается обучающийся, не имеющий академической задолженности и в полном объеме выполнивший учебный план или индивидуальный учебный план по образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

## **3. Виды государственной итоговой аттестации**

В соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», утвержденным Министерством образования и науки Российской Федерации от «30» марта 2017 года №322 и Положением «Об итоговой государственной аттестации выпускников по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры» ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства» (приказ ректора №06-06-192 от 25.09.2015 г.) предусмотрены следующие виды государственной итоговой аттестации выпускников:

- подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена,
- защита выпускной квалификационной работы (ВКР), включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты.

## **4. Планируемые результаты государственной итоговой аттестации**

Планируемые результаты государственной итоговой аттестации определяются видами и задачами профессиональной деятельности выпускника.

В процессе подготовки к государственной итоговой аттестации у обучающегося формируются общекультурные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции. Планируемые результаты освоения компетенций приведены в табл. 1.

Таблица 1

Планируемые результаты освоения компетенций

| <b>Общекультурные компетенции</b>  |   |  |
|--|---|--|
| ОК-1 способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу   |   |  |
| Знает  | Умеет   | Владеет  |
| <p>– основные теоретические положения и концепции логики процессов принятия решений в менеджменте;</p> <p>– типы исследовательских проектов (инициированных исследовательскими агентствами и институтами или специальные исследования, исследования</p> <p>– для выработки управленческих решений для преодоления проблем или</p> <p>– достижения возможностей, постоянно-действующие исследования и получаемая в их результате информация);</p> <p>– логику проведения исследований в менеджменте;</p> <p>– методы проведения исследований систем управления;</p> <p>– современные информационные технологии для проведения исследований.</p> <p>– краткую эволюцию, основные подходы к управленческому консультированию и виды консультирования;</p> <p>– базовые концепции и принципы, методы и механизмы управления консультационным проектом, а именно: этапы консультационного проекта; основы экспертного и процессного консультирования; структуру консультационного проекта, инструменты и методы организационной диагностики;</p> <p>– основной круг вопросов, возникающих при подготовке и проведении проектов управленческого консультирования, в том числе особенности деятельности внутренних и внешних консультантов.</p> | <p>– выявлять проблемы для постановки задач и выработки гипотез исследования;</p> <p>– выделять и характеризовать основные методологические принципы проведения исследований;</p> <p>– проектировать и конструировать технологические подходы к проведению исследований.</p> <p>– планировать и осуществлять организационную диагностику, обобщать ее результаты для выработки рекомендаций по проведению изменений в организации;</p> <p>– презентовать результаты консультационного проекта, разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию организации труда персонала;</p> <p>– анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию и её персонал; разрабатывать систему организационных интервенций с целью решения стратегических тактических и оперативных задач компании;</p> <p>– вести фасилитацию, управлять конфликтом, оценивать эффективность и результативность консалтингового проекта;</p> <p>– ориентироваться в мире управленческого консультирования.</p> | <p>– основные теоретические положения и концепции логики процессов принятия решений в менеджменте;</p> <p>– типы исследовательских проектов (инициированных исследовательскими агентствами и институтами или специальные исследования, исследования</p> <p>– для выработки управленческих решений для преодоления проблем или</p> <p>– достижения возможностей, постоянно-действующие исследования и получаемая в их результате информация);</p> <p>– логику проведения исследований в менеджменте;</p> <p>– методы проведения исследований систем управления;</p> <p>– современные информационные технологии для проведения исследований.</p> <p>– краткую эволюцию, основные подходы к управленческому консультированию и виды консультирования;</p> <p>– базовые концепции и принципы, методы и механизмы управления консультационным проектом, а именно: этапы консультационного проекта; основы экспертного и процессного консультирования; структуру консультационного проекта, инструменты и методы организационной диагностики;</p> <p>– основной круг вопросов, возникающих при подготовке и проведении проектов управленческого консультирования, в том числе особенности деятельности внутренних и внешних консультантов.</p> |
| ОК-2 готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения  |   |  |
| Знает  | Умеет   | Владеет  |
| <p>– сущность рисков и неопределенности при принятии стратегических решений;</p> <p>– методы и критерии принятия</p>   | <p>– обосновывать необходимость применения стратегического анализа в управлении организацией;</p>   | <p>– сущность рисков и неопределенности при принятии стратегических решений;</p> <p>– методы и критерии принятия</p>   |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>решений в условиях риска и неопределенности</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– функции и сущностные признаки организации;</li> <li>– основные подходы к исследованию организаций;</li> <li>– основные понятия, позволяющие описывать процесс функционирования и развития организации (организационная структура, миссия, видение, стратегия, жизненный цикл и др.);</li> <li>– основные законы организационного проектирования и развития организаций;</li> <li>– способы повышения эффективности принимаемых управленческих решений;</li> <li>– содержание социальной и этической ответственности.</li> <li>– содержание и задачи дисциплины;</li> <li>– основные теории и методики в области кадрового аудита;</li> <li>– принципы организации служб кадрового аудита, их функции;</li> <li>– основные методы кадрового аудита и его развитием;</li> <li>– основные термины и понятия, используемые современными службами кадрового аудита.</li> <li>– объективные закономерности изменений в организациях, проявляющихся в ходе их развития;</li> <li>– основные объекты и предметы изменений в организациях;</li> <li>– значение организационного контекста, влияющего на выбор технологий управления изменениями и характер развития изменений.</li> <li>– положения Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права</li> <li>– основы оценки социально-экономической эффективности разработанных мероприятий по охране труда и здоровья персонала</li> <li>– основы планирования, подбора и расстановки персонала;</li> <li>– основные источники набора персонала;</li> <li>– этапы кадрового планирования;</li> <li>– технологии подбора персонала;</li> <li>– способы управленческого взаимодействия с персоналом;</li> <li>– место и роль персонала в системе</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– обосновывать выбор стратегических вариантов развития компании;</li> <li>– определять организационные типы;</li> <li>– проводить комплексные исследования, определяя этап и особенности развития организации;</li> <li>– прогнозировать на базе данных исследования дальнейшее преобразование организаций;</li> <li>– диагностировать возможные патологии развития организации.</li> <li>– выявлять проблемы в области кадрового аудита при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать их ожидаемые результаты;</li> <li>– анализировать информацию в сфере кадрового аудита;</li> <li>– применять методики кадрового аудита, позволяющие повысить эффективность работы организации.</li> <li>– распознавать предпосылки возникновения конструктивных и деструктивных изменений в организации;</li> <li>– различать условия необходимости управления изменениями в различных областях организационной деятельности, различными объектами и предметами.</li> <li>– участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации</li> <li>– целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом</li> <li>– формировать бюджет затрат на социальное развитие персонала и контролировать его исполнение</li> <li>– применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива</li> <li>– оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат)</li> <li>– оценивать социально-экономическую эффективность разработанных мероприятий по охране труда и здоровья персонала;</li> </ul> | <p>решений в условиях риска и неопределенности</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– функции и сущностные признаки организации;</li> <li>– основные подходы к исследованию организаций;</li> <li>– основные понятия, позволяющие описывать процесс функционирования и развития организации (организационная структура, миссия, видение, стратегия, жизненный цикл и др.);</li> <li>– основные законы организационного проектирования и развития организаций;</li> <li>– способы повышения эффективности принимаемых управленческих решений;</li> <li>– содержание социальной и этической ответственности.</li> <li>– содержание и задачи дисциплины;</li> <li>– основные теории и методики в области кадрового аудита;</li> <li>– принципы организации служб кадрового аудита, их функции;</li> <li>– основные методы кадрового аудита и его развитием;</li> <li>– основные термины и понятия, используемые современными службами кадрового аудита.</li> <li>– объективные закономерности изменений в организациях, проявляющихся в ходе их развития;</li> <li>– основные объекты и предметы изменений в организациях;</li> <li>– значение организационного контекста, влияющего на выбор технологий управления изменениями и характер развития изменений.</li> <li>– положения Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права</li> <li>– основы оценки социально-экономической эффективности разработанных мероприятий по охране труда и здоровья персонала</li> <li>– основы планирования, подбора и расстановки персонала;</li> <li>– основные источники набора персонала;</li> <li>– этапы кадрового планирования;</li> <li>– технологии подбора персонала;</li> <li>– способы управленческого взаимодействия с персоналом;</li> <li>– место и роль персонала в системе</li> </ul> |
|---|--|---|

|   |   |  |
|---|---|--|
| управления персоналом организации;<br>– основные задачи кадровых служб;   | – формулировать и решать управленческие задачи на основе современных концепций управления персоналом;<br>– свободно применять на практике основные этапы кадрового планирования;<br>– планировать, подбирать и оценивать персонал;<br>– уметь проводить анализ и составлять профессиографическое описание должности;<br>– уметь применять в практической работе современные методы комплексной оценки персонала;<br>– уметь определять и применять оптимальные методы и приемы работы с персоналом с учетом специфики конкретной организации и качественного состава ее работников. | управления персоналом организации;<br>– основные задачи кадровых служб;        |
| ОК-3 готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала  |   |  |
| Знает   | Умеет   | Владеет  |
| – объективные закономерности изменений в организациях, проявляющихся в ходе их развития;<br>– основные объекты и предметы изменений в организациях. | – выделять, формировать и ограничивать предметную область управляемых изменений;<br>– распознавать предпосылки возникновения конструктивных и деструктивных изменений в организации.  | – навыками выявления и оценки степени влияния факторов происходящих изменений. |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>Общепрофессиональные компетенции</b>   |   |  |
| ОПК-1 готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности  |   |  |
| Знает   | Умеет   | Владеет  |
| – подходы к изучению деловых коммуникаций;<br>– формы коммуникаций;<br>– основы делового общения;<br>– правила ведения деловых переговоров;<br>– иностранные языки.<br>– краткую эволюцию, основные подходы к управленческому консультированию и виды консультирования;<br>– базовые концепции и принципы, методы и механизмы управления консультационным проектом, а именно: этапы консультационного проекта; основы экспертного и процессного консультирования; структуру консультационного проекта, инструменты и методы организационной диагностики;<br>– основной круг вопросов, возникающих при подготовке и проведении проектов управленческого консультирования, в том числе особенности деятельности | – грамотно строить свою устную речь;<br>– четко формулировать мысли в письменной форме;<br>– вести диалог на иностранном языке;<br>– решать задачи профессиональной деятельности на основе эффективного использования и построения деловых коммуникаций.<br>– планировать и осуществлять организационную диагностику, обобщать ее результаты для выработки рекомендаций по проведению изменений в организации;<br>– презентовать результаты консультационного проекта, разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию организации труда персонала;<br>– анализировать внешнюю и | – экономико-психологическим потенциалом;<br>– навыками использования полученной информации применительно к решению проблем в сфере менеджмента;<br>– навыками публичных выступлений, общения с аудиторией, аргументированной защиты своей позиции.<br>– навыками выявления проблем, постановки целей, декомпозиции задач, анализа информации, классификации, систематизации, решения проблем, ведения переговоров с клиентом, презентации результатов;<br>– навыками самостоятельной аналитической работы в информационном пространстве данных о состоянии организаций реального сектора экономики и |

|   |   |   |
|---|---|---|
| внутренних и внешних консультантов.   | внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию и её персонал; разрабатывать систему организационных интервенций с целью решения стратегических тактических и оперативных задач компании;<br>– вести фасилитацию, управлять конфликтом, оценивать эффективность и результативность консалтингового проекта;<br>– ориентироваться в мире управленческого консультирования.   | конкретных хозяйствующих субъектов;<br>– навыками работы с материалами и документами клиентских организаций;<br>– навыками подготовки и принятия управленческих решений в условиях неопределенности.  |
| ОПК-2 готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия  |   |   |
| Знает   | Умеет   | Владеет   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– методы управления поведением группы;</li> <li>– способы повышения социально-психологического климата в коллективе;</li> <li>– основы делового общения;</li> <li>– правила проведения делового совещания;</li> <li>– подходы к построению корпоративной культуры;</li> <li>– основы мотивации и стимулирования персонала;</li> <li>– основы конфликтологии. основы конфликтологии;</li> <li>– основы стратегического менеджмента;</li> <li>– содержание корпоративной стратегии организации и методы ее разработки;</li> <li>– формы, принципы статической и динамической организаций, типы организационных структур;</li> <li>– сущность и виды организационных изменений;</li> <li>– причины сопротивления организационным изменениям и подходы к управлению нововведениями.</li> <li>– логику осуществления управляемых изменений в организации;</li> <li>– разнообразие возможных технологий управления изменениями.</li> <li>– положения Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права</li> <li>– основы подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– выявлять основные тенденции развития организационного поведения в</li> <li>– конкретной организации;</li> <li>– использовать методы управления поведением группы;</li> <li>– выявлять причины и использовать методы предупреждения сопротивления организационным нововведениям;</li> <li>– применять основы менеджерского, маркетингового, социокультурного и социопсихологического подходов к анализу и управлению поведением</li> <li>– коллектива;</li> <li>– использовать основные методы анализа и разрешения конфликтов.</li> <li>– проводить анализ и оценивать организационный контекст изменений при выборе технологий и стратегий управления ими;</li> <li>– направлять организационные изменения на развитие компании.</li> <li>– участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации</li> <li>– применять на практике основы подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации</li> <li>– применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива</li> <li>– оказывать консультации по</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками диагностики особенностей организационного поведения людей и</li> <li>– групп в современной организации;</li> <li>– навыками влияния на различные формы организационного поведения;</li> <li>– навыками работы по адаптации и совершенствованию организационного поведения в современных условиях. организационного развития и изменений;</li> <li>– навыками влияния на различные формы организационного поведения;</li> <li>– навыками работы по адаптации и совершенствованию организационного поведения в современных условиях;</li> <li>– навыками реализации программ организационного развития и изменений.</li> <li>– навыками выбора приоритетов при проектировании стратегии изменений;</li> <li>– навыками формирования проектов изменений.</li> <li>– технологиями управления социальным развитием персонала организации;</li> <li>– навыками и методами сбора информации для выявления потребности организации в социальном развитии;</li> <li>– навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации</li> </ul> |



|  |   |   |
|--|---|---|
|  | формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат)   |   |
| ОПК-3 способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования   |   |   |
| Знает  | Умеет   | Владеет   |
| <p>– сущность, цели и задачи проведения стратегического анализа организации;</p> <p>– место, роль и значение стратегического анализа в стратегическом планировании и стратегическом менеджменте</p> <p>– основные принципы и методы стратегического анализа предприятия</p> <p>– существующие подходы (модели) стратегического анализа макро- и микроокружения организации, а также ее внутреннего потенциала</p> <p>– инструменты стратегического анализа конкурентной рыночной среды</p> <p>– подходы к обоснованию актуальности и практической значимости темы научного исследования;</p> <p>– основные механизмы сбора, анализа и интерпретации рыночной информации (из внешней бизнес-среды и из внутренней среды организации);</p> <p>– основные инструментальные средства и технологии ИТ для сбора, анализа и представления информации о рынках.</p> <p>– содержание и задачи дисциплины;</p> <p>– основные теории и методики в области кадрового аудита;</p> <p>– принципы организации служб кадрового аудита, их функции;</p> <p>– основные методы кадрового аудита и его развитием;</p> <p>– основные термины и понятия, используемые современными службами кадрового аудита.</p> | <p>– применять понятийно-категориальный аппарат стратегического менеджмента в профессиональной деятельности;</p> <p>– формулировать цели и задачи, определять объекты стратегического анализа</p> <p>– использовать на практике инструменты стратегического анализа деятельности предприятия</p> <p>– проводить комплексный стратегический анализ развития компании</p> <p>– осуществлять анализ конкурентной рыночной среды</p> <p>– представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета или доклада</p> <p>– обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования;</p> <p>– использовать теоретические знания в реальном исследовании (при написании магистерской диссертации): постановка задачи, разработка методики и инструментов проведения исследования, подготовка технического задания на проведение исследования, формирование команды для исследования;</p> <p>– организовывать процесс сбора, анализа и интерпретации полученной информации;</p> <p>– подготовить исследовательские отчеты;</p> <p>– использовать современные информационные системы и технологии для проведения исследований.</p> <p>– выявлять проблемы в области кадрового аудита при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать их ожидаемые результаты;</p> <p>– анализировать информацию в сфере кадрового аудита;</p> <p>– применять методики кадрового аудита, позволяющие повысить эффективность работы организации.</p> <p>– применять методики кадрового</p> | <p>– основными методами стратегического анализа;</p> <p>– основами разработки процедур стратегического анализа</p> <p>– инструментами стратегического анализа макро- и микроокружения организации, а также ее внутреннего потенциала</p> <p>– инструментами стратегического анализа конкурентной рыночной среды</p> <p>– навыками системно-ситуационного и комплексного описания социально-экономических проблем и процессов, являющихся внешними и внутренними по отношению к организации</p> <p>– навыками разработки методики проведения научных исследований;</p> <p>– навыками проведения количественного и качественного анализа;</p> <p>– навыками проведения самостоятельной исследовательской работы.</p> <p>– методами и технологиями аудита персонала;</p> <p>– навыками реализации управленческих решений по организации кадрового аудита;</p> <p>– навыками расчета основных</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | аудита, позволяющие повысить эффективность работы организации. |  |
|--|--|--|

| <b>Профессиональные компетенции</b>  |  |   |
|--|--|---|
| <b>Организационно-управленческая деятельность</b>  |  |   |
| ПК-1 способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями  |  |   |
| Знает  | Умеет  | Владеет   |
| <p>– основы разработки и внедрения требований к должностям, критерии подбора и расстановки персонала</p> <p>– основы кадрового планирования</p> <p>– виды, формы и методы обучения персонала</p> <p>– основы управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала</p> <p>– основы организации работы с кадровым резервом</p> <p>– основы оценки качества управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом</p> <p>– краткую эволюцию, основные подходы к управленческому консультированию и виды консультирования;</p> <p>– базовые концепции и принципы, методы и механизмы управления консультационным проектом, а именно: этапы консультационного проекта; основы экспертного и процессного консультирования; структуру консультационного проекта, инструменты и методы организационной диагностики;</p> <p>– основной круг вопросов, возникающих при подготовке и проведении проектов управленческого консультирования, в том числе особенности деятельности внутренних и внешних консультантов.</p> <p>– основные стратегические показатели организации</p> <p>– методы внутригруппового взаимодействия</p> <p>– подходы к выбору стратегий осуществления изменений и сами стратегии;</p> <p>– основные препятствия в осуществлении перемен.</p> <p>– положения Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права</p> <p>– основы подготовки, организации</p> | <p>– составлять описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции)</p> <p>– принимать обоснованные решения на основе данных управленческого учета в сфере управления персоналом</p> <p>– разрабатывать и реализовывать программы профессионального развития персонала и оценивать их эффективность</p> <p>– разрабатывать мероприятия по совершенствованию управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала и участвовать в их реализации</p> <p>– применять на практике основы оценки качества управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом</p> <p>– применять на практике основы организации работы с кадровым резервом</p> <p>– планировать и осуществлять организационную диагностику, обобщать ее результаты для выработки рекомендаций по проведению изменений в организации;</p> <p>– презентовать результаты консультационного проекта, разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию организации труда персонала;</p> <p>– анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию и её персонал; разрабатывать систему организационных интервенций с целью решения стратегических тактических и оперативных задач компании;</p> <p>– вести фасилитацию, управлять конфликтом, оценивать эффективность и результативность</p> | <p>– навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала</p> <p>– технологиями управления развитием персонала (организации обучения персонала</p> <p>– навыками выявления проблем, постановки целей, декомпозиции задач, анализа информации, классификации, систематизации, решения проблем, ведения переговоров с клиентом, презентации результатов;</p> <p>– навыками самостоятельной аналитической работы в информационном пространстве данных о состоянии организаций реального сектора экономики и конкретных хозяйствующих субъектов;</p> <p>– навыками работы с материалами и документами клиентских организаций;</p> <p>– навыками подготовки и принятия управленческих решений в условиях неопределенности</p> <p>– навыками анализа условий ведения бизнеса</p> <p>– методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы</p> <p>– навыками распознавания предпосылок изменений</p> <p>– технологиями управления социальным развитием персонала организации;</p> <p>– навыками и методами сбора информации для выявления потребности организации в социальном развитии;</p> <p>– навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации.</p> <p>– технологиями приема персонала; навыками управления персоналом в области планирования, расстановки и оценки персонала; методами оценки потребности организации в персонале.</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–основ оценки экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом</li> <li>–основы оценки социально-экономической эффективности разработанных мероприятий по охране труда и здоровья персонала</li> <li>–основы планирования, подбора и расстановки персонала;</li> <li>–основные источники набора персонала;</li> <li>–этапы кадрового планирования;</li> <li>–технологии подбора персонала;</li> <li>–способы управленческого взаимодействия с персоналом;</li> <li>–место и роль персонала в системе управления персоналом организации;</li> <li>–основные задачи кадровых служб;</li> </ul> | <p>консалтингового проекта;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ориентироваться в мире управленческого консультирования.</li> <li>– анализировать и выявлять недостатки в сфере стратегического планирования и управления</li> <li>– организовать деятельность коллектива для проведения стратегического анализа</li> <li>– мотивировать сотрудников организации на эффективную деятельность и реализацию стратегии развития</li> <li>– использовать результаты стратегического анализа для повышения эффективности функционирования и развития организации</li> <li>– разрабатывать стратегии изменений в организациях;</li> <li>– осуществлять обоснованный выбор технологий управления изменениями.</li> <li>– участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации</li> <li>– целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом</li> <li>– формировать бюджет затрат на социальное развитие персонала и контролировать его исполнение</li> <li>– применять на практике основы подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации</li> <li>– применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива</li> <li>– оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат)</li> <li>– оценивать социально-экономическую эффективность разработанных мероприятий по охране труда и здоровья персонала;</li> <li>– формулировать и решать управленческие задачи на основе современных концепций управления персоналом;</li> </ul> |  |
|--|--|--|

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– свободно применять на практике основные этапы кадрового планирования;</li> <li>– планировать, подбирать и оценивать персонал;</li> <li>– уметь проводить анализ и составлять профессиографическое описание должности;</li> <li>– уметь применять в практической работе современные методы комплексной оценки персонала;</li> <li>– уметь определять и применять оптимальные методы и приемы работы с персоналом с учетом специфики конкретной организации и качественного состава ее работников.</li> </ul>  |  |
| ПК-2 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию  |   |  |
| Знает   | Умеет   | Владеет  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы разработки и внедрения требований к должностям, критерии подбора и расстановки персонала</li> <li>– основы кадрового планирования</li> <li>– виды, формы и методы обучения персонала</li> <li>– основы управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала</li> <li>– основы организации работы с кадровым резервом</li> <li>– основы оценки качества управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом</li> <li>– основы стратегического менеджмента;</li> <li>– содержание корпоративной стратегии организации и методы ее разработки;</li> <li>– формы, принципы статической и динамической организаций, типы организационных структур;</li> <li>– сущность и виды организационных изменений;</li> <li>– причины сопротивления организационным изменениям и подходы к управлению нововведениями.</li> <li>– место системы стратегического управления персоналом в общей системе стратегического управления организацией;</li> <li>– сущность и задачи стратегического управления персоналом;</li> <li>– основные теории в области стратегического управления человеческими ресурсами;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– составлять описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции)</li> <li>– принимать обоснованные решения на основе данных управленческого учета в сфере управления персоналом</li> <li>– разрабатывать и реализовывать программы профессионального развития персонала и оценивать их эффективность</li> <li>– разрабатывать мероприятия по совершенствованию управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала и участвовать в их реализации</li> <li>– применять на практике основы оценки качества управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом</li> <li>– применять на практике основы организации работы с кадровым резервом</li> <li>– проектировать организационную структуру в соответствии со стратегией организации;</li> <li>– проектировать бизнес-процессы в организации, а также проводить их оптимизацию;</li> <li>– применять законы теории организации в управленческой практике;</li> <li>– выявлять причины и использовать методы предупреждения сопротивления организационным</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала</li> <li>– технологиями управления развитием персонала (организации обучения персонала</li> <li>– основными подходами к стратегическому планированию;</li> <li>– навыками разработки корпоративной стратегии организации;</li> <li>– навыками разработки программы организационного развития и изменений;</li> <li>– навыками влияния на различные формы организационного поведения;</li> <li>– навыками работы по адаптации и совершенствованию организационного поведения в современных условиях;</li> <li>– навыками реализации программ организационного развития и изменений.</li> <li>– навыками выбора приоритетов кадровой политики организации и стратегии управления персоналом;</li> <li>– навыками реализации стратегических управленческих решений по организации деятельности персонала, созданию комфортных условий его труда, реализации технологии управления персоналом.</li> <li>– навыками расчета экономических показателей в системе стратегического управления человеческими</li> </ul> |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>–технологии стратегического управления человеческими ресурсами, включая оценку потребности в персонале, отбор, наем, увольнение, передвижение, аттестацию, развитие, мотивацию человеческих ресурсов;</p> <p>–особенности стратегии кадрового менеджмента в зависимости от различных факторов, в частности: стратегии развития организации, ее этапа жизненного цикла, ее кадровой политики, миссии философии деятельности и др.</p> <p>–структуру процесса проведения анализа внешней и внутренней среды организации</p> <p>–основные подходы и механизмы проведения современного стратегического анализа</p> <p>–условия применения, ограничения и сущность матриц H.L. Ansoff, BCG, модели M. Porter</p> <p>–условия применения, ограничения и сущность матричных моделей GE/McKinsey, Shell/DPM, C.H.Hofer/D.E.Schendel, ADL/LC.</p> <p>–эффективные средства и техники преодоления сопротивления изменениям;</p> <p>–стадии проведения реинжиниринга бизнес-процессов;</p> <p>–основы внедрения систем качества в российских компаниях.</p> <p>–положения Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права</p> <p>–основы подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации</p> <p>–основ оценки экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом</p> <p>–основы оценки социально-экономической эффективности разработанных мероприятий по охране труда и здоровья персонала</p> | <p>нововведениям.</p> <p>– выявлять проблемы в области стратегического управления персоналом при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать их ожидаемые результаты;</p> <p>– анализировать информацию в сфере стратегического управления персоналом;</p> <p>– применять методики стратегического управления человеческими ресурсами, позволяющие повысить эффективность работы организации, а также методики расчета различных показателей, включая численность персонала, эффективность мероприятий по развитию человеческих ресурсов, эффективность проектов по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами.</p> <p>– применять критерии принятия решений в условиях риска и неопределенности для разработки стратегических решений</p> <p>– принимать эффективные управленческие решения на основе результатов стратегического анализа</p> <p>– разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации в результате применения методов стратегического анализа и моделей, позволяющих разработать стратегии развития организации</p> <p>– использовать результаты стратегического анализа для осуществления рационального выбора стратегии развития организации</p> <p>– осуществлять обоснованный выбор технологий управления изменениями;</p> <p>– организовывать деятельность по осуществлению эффективных технологий управления изменениями;</p> <p>– формировать проекты управления изменениями в организациях;</p> <p>– выстраивать тактические пространства поддержки управляемых изменений.</p> <p>– участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического</p> | <p>ресурсами;</p> <p>– навыками применения конкретных методик и техник стратегического управления персоналом организации, его диагностики, планирования и развития.</p> <p>– навыками принятия эффективных управленческих решений в сфере стратегического планирования, прогнозирования и управления</p> <p>– навыками оценки возможностей стратегического развития организации</p> <p>– навыками разработки корпоративной, деловой и функциональных стратегий развития организации</p> <p>– технологиями проведения изменений;</p> <p>– навыками преодоления препятствий изменениям.</p> <p>– технологиями управления социальным развитием персонала организации;</p> <p>– навыками и методами сбора информации для выявления потребности организации в социальном развитии;</p> <p>– навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации.</p> |
|--|---|---|

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | <p>состояния и общих целей развития организации</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом</li> <li>– формировать бюджет затрат на социальное развитие персонала и контролировать его исполнение</li> <li>– применять на практике основы подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации</li> <li>– применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива</li> <li>– оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат)</li> <li>– оценивать социально-экономическую эффективность разработанных мероприятий по охране труда и здоровья персонала;</li> </ul> |  |
| ПК-3 способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач   |  |  |
| Знает   | Умеет  | Владеет  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– знать нормативно-правовые документы, составляющие базу деятельности хозяйствующих субъектов в РФ</li> <li>– работать с нормативно-правовыми документами, составляющими базу деятельности хозяйствующих субъектов в РФ</li> <li>– осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач</li> <li>– основы экономических процессов, необходимые для принятия управленческих решений.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– принимать решения по оптимальному распределению ограниченных ресурсов между конкурирующими направлениями.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– методиками анализа и интерпретации данных отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявления тенденции изменения социально-экономических показателей</li> <li>– навыками принятия основных типов решений, которые должны принимать менеджеры применительно к распределению дефицитных ресурсов, ценовой политики и объемов производства компании;</li> <li>– методами выстраивания результативных отношений между властными структурами и бизнесом.</li> </ul> |

Перечень компетенций, вынесенных в соответствии с учебным планом по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» на государственный экзамен и защиту выпускной квалификационной работы, приведен в таб. 2.

Таблица 2

**Компетенции, вынесенные на государственный экзамен  
и выпускную квалификационную работу**

| Код формируемой компетенции<br>в соответствии ФГОС ВО | Государственный экзамен | Защита ВКР |
|---|-------------------------|------------|
| ОК-1  | +                       | +          |
| ОК-2  | +                       | +          |
| ОК-3  | +                       | +          |
| ОПК-1   | +                       | +          |
| ОПК-2   | +                       | +          |
| ОПК-3   | +                       | +          |
| ПК-1  | +                       | +          |
| ПК-2  | +                       | +          |
| ПК-3  | +                       | +          |

### **5. Трудоемкость государственной итоговой аттестации**

Трудоемкость государственной итоговой аттестации устанавливается в соответствии с ФГОС ВО и основной образовательной программой по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (табл. 3) и составляет 9 зачетных единиц, 324 час.

Таблица 3

**Общая трудоемкость государственной итоговой аттестации**

| №<br>п/п | Формы государственных аттестационных<br>испытаний | Трудоемкость |     |
|----------|---|--------------|-----|
|          |   | в часах      | ЗЕТ |
| 1        | Государственный экзамен                           | 108          | 3   |
| 2        | Защита выпускной квалификационной работы          | 216          | 6   |
|          | Общая трудоемкость                                | 324          | 9   |

### **6. Процедура государственной итоговой аттестации**

Порядок проведения ГИА по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» определяются вузом на основании:

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

- приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от 29 июня 2015 г. №636 «Об утверждении порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам магистрата, программам специалитета и программам магистратуры» (в редакции приказов Минобрнауки России от 09.02.2016 г. №86, от 28.04.2016 г. №502);

- приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от 19 декабря 2013 г. №1367 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам магистрата, программам специалитета, программам магистратуры» (в редакции приказа Минобрнауки России от 15.01.2015 №7);

- Приказом ректора федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства» от 25.09.2015 № 06-06-192 «Об утверждении и введении в действие Положения о проведении государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам магистрата, программам специалитета и программам магистратуры» (с дополнениями и изменениями);

- федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

Государственная итоговая аттестация (ГИА) обучающихся проводится в форме государственного экзамена и защиты выпускной квалификационной работы.

Сроки проведения государственной итоговой аттестации по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» устанавливаются в соответствии с календарным учебным графиком и утверждаются приказом ректора ПГУАС не позднее, чем за месяц до начала ГИА.

Не позднее, чем за три рабочих дня до государственного экзамена издается распоряжение о допуске студентов к ГИА. К государственной итоговой аттестации допускается обучающийся, не имеющий академической задолженности и в полном объеме выполнивший учебный план или индивидуальный учебный план по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

Обсуждение результатов ГИА в отношении каждого студента проводится на закрытом заседании экзаменационной комиссии.

Заседания комиссий правомочны, если в них участвуют не менее двух третей от числа членов комиссий. Решение государственных аттестационных комиссий принимаются на закрытых заседаниях простым большинством голосов членов комиссии, участвующих в заседании. При равном числе голосов, голос председателя является решающим.

Заседания комиссий проводятся председателями комиссий.

При этом комиссия оценивает уровень сформированности компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения ООП. При определении оценки также принимается во внимание уровень теоретической и практической подготовки обучающегося, качество работы, самостоятельность полученных результатов, оформление выпускной квалификационной работы, ход ее защиты, в том числе ответы на замечания рецензентов.

Результаты государственного экзамена и защиты выпускной квалификационной работы определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

## **7. Государственный экзамен**

### **7.1. Форма, требования проведения государственного экзамена**

Государственный экзамен проводится по дисциплинам ООП по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», компетенции по которым вынесены для оценки их сформированности на государственный экзамен. Государственный экзамен проводится устно. Государственный экзамен проводится по утвержденной программе, содержащей перечень вопросов (тем, заданий), выносимых на государственный экзамен, и рекомендации обучающимся по подготовке к государственному экзамену, в том числе перечень рекомендуемой литературы для подготовки к государственному экзамену.

Перед государственным экзаменом проводится консультирование обучающихся по вопросам, включенным в программу государственного экзамена.

Государственный экзамен проводится по билетам, подготовленным кафедрой «Менеджмент» ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университета архитектуры и строительства». Каждый билет включает пять вопросов.

Каждому обучающемуся, принимающему участие в государственном экзамене секретарем государственной экзаменационной комиссии выдается бланк индивидуального задания, который содержит четыре теоретических вопроса и одну практическую ситуацию или задачу. Процедура проведения государственного экзамена предусматривает предварительную подготовку экзаменуемого, которая проводится в письменной форме, далее дается устный ответ на подготовленные вопросы. Продолжительность письменной подготовки студента к ответу должна составлять не менее 90 (девяноста) минут.

При подготовке к ответу студенту рекомендуется составить для себя план ответа на



каждый из вопросов экзаменационного билета. Ответ студента должен быть четким и структурно продуманным. Студент должен оперировать специальными терминами при изложении того или иного ответа. Выступление студента может сопровождаться иллюстрацией примеров из практики российского менеджмента.

Итоговая оценка по экзамену в тот же день проставляется в протокол экзамена и зачетную книжку студента, где, так же как и в протоколе, расписываются председатель и члены экзаменационной комиссии и сообщается студенту. В протоколе экзамена фиксируется также номер и вопросы экзаменационного билета, по которым проводится экзамен. Протоколы государственного экзамена утверждаются председателем ГЭК и сдаются в УМО.

Пересдача итогового государственного экзамена с целью повышения положительной оценки не допускается.

## **7.2. Перечень дисциплин, вопросы по которым вынесены на государственный экзамен**

1. Управленческая экономика
2. Корпоративные финансы
3. Методы исследования в менеджменте
4. Теория организации и организационное поведение
5. Современный стратегический анализ
6. Стратегия кадрового менеджмента
7. Планирование и подбор персонала
8. Управленческое консультирование в сфере кадрового менеджмента
9. Управление изменениями в организации в организации
10. Кадровый аудит
11. Технологии развития человеческих ресурсов
12. Управление социальным развитием организации

## **7.3. Содержание программы государственного экзамена**

### **Теоретические вопросы**

#### *УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА*

1. Экономическое содержание фирмы. Модель экономических целей фирмы в долгосрочном и краткосрочном периоде.
2. Теория и оценка производства. Значение издержек в управленческих решениях.
3. Транзакционные издержки. Гипотеза максимизации прибыли.
4. Проблемы правительственного вмешательства в рыночную экономику.
5. Особенности процессов слияния (поглощения).

#### *КОРПОРАТИВНЫЕ ФИНАНСЫ*

1. Прибыль как основной источник прироста собственного капитала. Участники распределения прибыли: государство, собственники, корпорация.
2. Сущность налогового учета, противоречия налогового и бухгалтерского учета
3. Понятие и задачи финансовой политики корпорации
4. Значение воспроизводства основных фондов для практической деятельности корпорации.
5. Информационно-аналитические показатели финансовой отчетности и направления их использования в корпоративном финансовом управлении.

#### *ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ*

1. Эволюция взглядов на организацию.
2. Структурный подход к организации.

3. Классификация организаций и организационных отношений.
4. Теории поведения человека в организации. Групповое поведение в организации.
5. Корпоративная культура в организации.

#### *МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ*

1. Роль исследования в развитии управления.
2. Общенаучные и формально-логические методы исследований в менеджменте.
3. Специфические методы исследований в менеджменте.
4. Планирование и организация исследований в менеджменте.
5. Эффективность исследований в менеджменте.

#### *СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ*

1. Сущность, цели и методы отраслевого анализа
2. Сущность, цели и методы конкурентного анализа
3. SWOT-анализ: матрица, этапы и правила проведения, результаты, применение
4. Анализ ресурсного потенциала предприятия
5. Портфельный анализ как инструмент оценки конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса (матрица БКГ, модифицированная матрица БКГ, матрица Ансоффа, Матрица Маккинси – General-Electric и др.)

#### *СТРАТЕГИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА*

1. Кадровая политика организации – основа формирования стратегии кадрового менеджмента
2. Факторы, влияющие на выбор кадровой стратегии
3. Особенности кадровой стратегии в зависимости конкурентной стратегии организации
4. Особенности кадровой стратегии в зависимости от стадии жизненного цикла организации
5. Механизмы реализации стратегии кадрового менеджмента.

#### *ПЛАНИРОВАНИЕ И ПОДБОР ПЕРСОНАЛА*

1. Методы измерения и анализ трудового потенциала общества, организации, работника.
2. Подбор персонала на основе компетентностного подхода.
3. Планирование и прогнозирование потребности в персонале организации.
4. Виды и методы планирования.

#### *УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В СФЕРЕ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА*

1. Виды консультирования: экспертное, процессное и обучающее консультирование. Основные характеристики и условия применения.
2. Цели, задачи и принципы управленческого консультирования.
3. Этапы консультационного процесса. Роли консультанта в процессе консультирования.
4. Внутренние и внешние консультанты. Критерии профессионализма консультанта.
5. Инструменты анализа оценки эффективности консалтинговой деятельности.
6. Анализ и оценка качественных результатов консалтинговой деятельности.
7. Формирование профессионального сообщества консультантов по управлению в России.
8. Методы работы консультантов.

### *УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ*

1. Закономерности развития организации. Особенности организационных изменений.
2. Модели организационных изменений.
3. Подходы и технологии реализации организационных изменений.
4. Концепция организационного развития.
5. Инструменты проведения организационных изменений.

### *КАДРОВЫЙ АУДИТ*

1. Аудит кадровой службы.
2. Аудит кадрового потенциала.
3. Аудит организационной структуры системы управления кадрами организации.
4. Аудит эффективности оплаты труда.
5. Аудит кадровых процессов.
6. Методы и технологии кадрового аудита.
7. Теоретические, методические и практические основы социального аудита.

### *ТЕХНОЛОГИИ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ*

1. Развитие как процесс (свойства, законы). Сущность и виды развития персонала.
2. Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами и его использование в процессе развития персонала.
3. Разработка индивидуальных и коллективных планов развития сотрудников (траектория должностного продвижения и план повышения уровня компетенций).
4. Постановка целей и задач обучения. Выбор методов обучения и их применение.
5. Оценка результатов обучения. Оценка эффективности реализации плана развития (продвижения). Корректировка планов развития.

### *УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ*

1. Сущность, основные цели, задачи управления социальным развитием организации.
2. Объекты управления социальным развитием организации (организация, группа, индивид).
3. Социальная среда организации.
4. Социальная политика организации.
5. Социальный паспорт организации.
6. Оценка уровня социального развития организации.
7. Система мероприятий по управлению социальным развитием организации.

## **Практические задания**

### **2.2.2. Практические ситуации для анализа и разбора**

#### *УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА*

1. Историческая ирония состоит в том, что так мало граждан понимает, что именно прибыли дают основу тому процветанию, на котором строится благосостояние как отдельных лиц, так и страны в целом.

а. Объясните ту важнейшую функцию, которую экономическая прибыль играет в системе «рынок - предприятие».

б. Телефонные компании, электрические компании и прочие коммунальные предприятия служат примером отраслей производства, регулируемых правительством. Если прибыль служит столь мощным стимулом, то почему правительство продолжает их регулировать?

в. Свидетельствует ли дерегулирование авиалиний, автомобильных транспортных компаний и банковского дела о том, что общество научилось понимать роль прибыли в экономике? Объясните.

2. Некоторые экономисты развивают теорию фирмы, постулирующую от том, что фирмы стремятся к максимизации продаж, а не прибыли или стоимости фирмы.

а. Объясните, как мотивация управляющих может ориентировать их на максимизацию продаж в большей степени, чем прибылей.

б. Объясните причины, по которым многие предприниматели сохраняют теорию фирмы, отдающую предпочтение максимизации стоимости фирмы перед максимизацией продаж.

3. Объясните, почему вода, которая имеет такое важное значение для жизни, так дешева, в то время как драгоценные камни, в которых мы в сущности не нуждаемся, стоят так дорого.

4. Для того, чтобы построить модель поведения потребителя, необходимо сделать допущение, что человек способен измерять степень удовлетворенности, получаемой от потребления еще одной дополнительной единицы. Верно это или нет? Объясните почему.

5. Магазин, изучил спрос, на мужские галстуки. Было обнаружено, что средний дневной спрос,  $Q$ , с точки зрения цены,  $P$ , задается уравнением  $Q = 60 - 5P$ .

а. На продажу какого количества галстуков за день может рассчитывать магазин, если цена одного галстука составляет 3 ден. ед.?

б. Если универмаг хочет продавать по 20 галстуков за день, то какую цену он должен назначить?

в. Каков должен быть спрос, чтобы УНИвермаг решил отказаться от продажи галстуков?

### *КОРПОРАТИВНЫЕ ФИНАНСЫ*

1. Организация использует для финансирования своей деятельности собственный капитал (обыкновенные акции) и заемный капитал (кредит банка). Стоимость кредита – 13% годовых, стоимость собственного капитала – 18% годовых (доходность альтернативных вложений). Определите средневзвешенную стоимость капитала, если удельный вес заемных источников составляет 25%.

2. Себестоимость товарной продукции в отчетном году составила 360 тыс.руб. Затраты на 1 рубль товарной продукции – 0,90 руб. В будущем году предполагается увеличить объем производства продукции на 10%. Затраты на 1 руб. товарной продукции установлены на уровне 0,85 руб. Определите себестоимость товарной продукции будущего года.

3. О выпускаемой продукции известны следующие данные: цена – 98 руб./шт., объем реализации – 2 тыс.шт., себестоимость – 92 руб./шт., общие постоянные расходы – 126 тыс.руб. На основании приведенных данных определите:

- 1) выручку;
- 2) общую себестоимость партии товара;
- 3) общую прибыль от реализации продукции;
- 4) прибыль на единицу продукции;
- 5) общие переменные расходы;
- 6) удельные переменные расходы;
- 7) удельные постоянные расходы.

4. В планируемом году консервный завод выпустит 6 млн. банок консервов. Средняя себестоимость 1 банки консервов в базисном году составляла 40 руб., в планируемом – 32 руб. Рассчитайте экономию от снижения себестоимости продукции.

5. Рассчитайте длительность одного оборота оборотных средств, коэффициент оборачиваемости и коэффициент загрузки, если известно, что объем товарной продукции по себестоимости за отчетный год составляет 60 млн. руб. при сумме оборотных средств на конец отчетного года 8 млн. руб.

## *ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ*

1. Составьте перечень внешних опасностей и возможностей, с которыми сталкивается организация. Все факторы можно разместить в два столбца: один – факторы возможностей, другой – факторы угроз, факторы в столбцах, расположите по степени убывания значимости.

Укажите, какими внутренними силами должна обладать организация, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

2. Приведите примеры организаций, которые являются адаптивными (по отношению к среде) и адаптирующими (приспосабливающими среду к своим потребностям). Ответ обоснуйте.

3. Нарисуйте схему управления вуза, в котором Вы обучаетесь.

4. Поясните, какие формы организаций РФ характерны для:

- топливно-энергетического комплекса;
- производственной сферы;
- сельского хозяйства;
- строительства;
- военно-промышленного комплекса;
- транспорта;
- промышленности.

**Ситуация.** В рабочем поселке трудилась инженер-инспектор архитектурно-строительного контроля Иванова В.В. В район назначают нового архитектора. С первых же дней совместной деятельности они не поладили. Между ними возник конфликт, который растянулся на два года. В результате Иванова В.В. была освобождена от занимаемой должности, хотя она работник добросовестный и знающий.

Из объяснений Ивановой В.В.: «Началось с мелочей: архитектор обосновался в отдельном кабинете, отобрал у меня ключи от сейфа, запретил пользоваться печатью, машиной для осмотра объектов, лишил всякой самостоятельности - возможности присутствовать на заседаниях, на приеме объектов... Он меня во всем контролировал и исправлял, даже в мелочах. Когда я готовлю документ за его подписью и указываю: «районный архитектор», он жирно исправляет: «архитектор района». В течение одной недели издаются три приказа: «Объявить строгий выговор с последним предупреждением».

Архитектор в адрес Ивановой В.В.: «Тебе палец в рот не клади. Что ты больше моего знаешь? Делай, что я говорю, и все тут!».

Составьте психологические характеристики на конфликтующих. Определите причины конфликта. Предложите возможные пути преодоления конфликта.

### *МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ*

1. Сформулируйте цель и задачи исследования по теме Вашей магистерской диссертации.

2. Дайте характеристику предмета и объекта исследования, проводимого Вами в рамках магистерской диссертации.

3. Опишите информационную базу исследования по теме Вашей магистерской диссертации.

4. Назовите качественные и количественные методы исследования, которые Вы используете при написании магистерской диссертации.

5. Опишите план и методику проведения исследования проблемы, рассматриваемой в рамках Вашей магистерской диссертации.

### *СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ*

1. Назовите, какие факторы макросреды – экономические, природные, технологические, политические, международные и другие – необходимо учитывать производителю:

- лыж и сопутствующих им товаров;
- мобильных телефонов;
- надувных матрасов;
- декоративной косметики.

В каждой группе факторов укажите 5–7 наиболее важных. Проранжируйте важность факторов макросреды для каждого из перечисленных производителей, сравните полученные результаты, попробуйте объяснить, почему для каждого предприятия результаты ранжирования могут быть разными.

2. Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на российском рынке в производстве и продаже следующих продуктов и обоснуйте критерии выделения стратегических групп:

- а) кондитерские изделия;
- б) прохладительные напитки;
- в) легковые автомобили;
- г) косметические товары;
- д) мебель;
- е) овощная продукция.

3. Портфель видов деятельности изготовителя электронной аппаратуры включает 6 стратегических бизнес единиц. Данные о продажах этих СЕБ и их конкурентов приведены в таблице 4.

Т а б л и ц а 4

Характеристики СЕБ и их конкурентов

| СЕБ | Продажи, млн.шт. | Число главных конкурентов | Продажи трех главных конкурентов | Темп роста рынка, % |
|-----|------------------|---------------------------|----------------------------------|---------------------|
| А   | 2,0              | 9                         | 1,4/1,4/1,0                      | 15                  |
| В   | 4,2              | 21                        | 3,2/3,2/2,0                      | 20                  |
| С   | 4,9              | 16                        | 3,8/3,0/2,5                      | 7                   |
| Д   | 7,5              | 5                         | 6,5/1,6/1,4                      | 4                   |
| Е   | 0,9              | 12                        | 3,0/2,5/2,0                      | 4                   |
| F   | 1,4              | 7                         | 1,6/2,0/1,2                      | 12                  |

*Задание:*

- а) Проанализируйте портфель предприятия методом БКГ и дайте свой диагноз его состояния.
- б) Что можно порекомендовать по результатам вашего анализа?
- в) Какую стратегию следует выбрать для каждой СЕБ?
- г) Назовите условия, выполнение которых необходимо для применения матрицы БКГ.

#### *УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В СФЕРЕ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА*

1. Прокомментируйте с позиций действия механизма мотивации следующий исторический факт: Юлий Цезарь, высадившись со своими легионами в одной из стран, приказал сжечь корабли, на которых они прибыли.

2. **Ситуация.**

В начале 2000-х консультанты работали с директором известного и крупного архитектурно-дизайнерского бюро Москвы. Изначально предполагалось, что в этом бюро необходимо было внедрить систему бюджетирования и финансового планирования. Первый час разговора с директором бюро действительно подводил по всем признакам к проблемам с учетом и финансовым планированием. Компания при очень хорошей прибыльности и стабильности клиентских платежей имела постоянные проблемы с оплатой счетов, неоплаченными подрядными работами и т.д. и т.п. Но на втором часе разговора

консультантам стало понятно, что все эти и другие проблемы, на которые жаловался директор бюро, упираются в одного человека – главного бухгалтера.

В итоге, к окончанию 2-го часа разговора консультанты, к большому удивлению клиента, заявили ему, что не будут делать у него проект по бюджетированию и постановке учета (к чему он был уже готов и морально и финансово), а просто порекомендовали поменять главного бухгалтера. Через месяца 2 после замены они просили, чтобы клиент позвонил и сказал, остались ли те проблемы, о которых он в красках и деталях рассказывал прошедшие 1,5 часа. А если они останутся, тогда они действительно начнут работать в его организации.

Он не позвонил, но месяца через 3 консультанты получили от него дорогой подарок и слова благодарности за полученную рекомендацию – 90 % всех описанных клиентом проблем разрешились.

**Задание:**

1. *Сформулируйте своё видение проблемы в организации клиента.*  
 2. *Предложите иные варианты поведения консультантов и объясните, к каким результатам это приведет.*

3. На примере одной из известных вам компаний расскажите, какие методы мотивации применяются ее менеджерами и руководителями. В чем их преимущества, являются ли они эффективными для согласования интересов компании и персонала?

4. Исходя из понимания логики консультационного проекта, и консультант, и клиент выстраивают свои отношения. В табл. 3 сравниваются подходы к организации процесса управленческого консультирования с точки зрения консалтинговой компании и с точки зрения клиента.

Таблица 3

Принципы выстраивания консультант-клиентских отношений

| Принципы выстраивания отношений с клиентом   | Принципы выстраивания отношений с консультантом  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Подготовка к первой встрече с владельцами и/или руководителями компании</li> <li>– Проведение переговоров с потенциальным клиентом</li> <li>– Согласование технического задания и заключение договора</li> <li>– Подбор команды консультантов и организация их работы</li> <li>– Запрос первичной информации для предварительной подготовки консультантов</li> <li>– Организация рабочих мест, проживания и питания</li> <li>– Согласование условий и порядка работы консультантов на предприятии</li> <li>– Непосредственное выполнение работы</li> <li>– Подготовка и сдача отчета о работе</li> <li>– Организация сопровождения</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Узнайте все о консультировании и консультанте</li> <li>– Определите проблему</li> <li>– Определите цель</li> <li>– Выберите себе подходящего консультанта</li> <li>– Разработайте совместную программу действий</li> <li>– Активно участвуйте во всех стадиях консультирования</li> <li>– Привлекайте консультанта к внедрению предложений</li> <li>– Следите за ходом выполнения задания</li> <li>– Оцените полученные результаты и консультанта</li> <li>– Остерегайтесь попасть в зависимость от консультанта</li> </ul> |

**Ответьте на вопросы:**

1. *В чем разница представленных подходов?*  
 2. *Какие цель преследует каждая из сторон?*  
 3. *Есть ли некоторое основание для того, чтобы клиенту и консультанту осуществить взаимодействие?*

3. Разработайте структуру диагностического развивающего интервью:

- определите цель, темы, выберите тип интервью и основные вопросы и подготовьте необходимую степень детализации;
- определите длительность интервью с разделением времени по тематическим блокам;
- определите список интервьюируемых и график интервьюирования;
- заготовьте шаблон для фиксации интервью;
- напишите структуру проведения диагностического интервью в компании.

### *УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ*

1. Определите этап развития организации:

- акцент делается на то, кто является источником проблем, а не на то, что нужно предпринять (как будто решение «кто» эквивалентно решению «что» делать);
- процветают конфликты, выяснение отношений и внутренняя борьба;
- паранойя парализует организацию; низок моральный дух;
- все внимание уделяется внутренней борьбе; общение с внешними клиентами рассматривается как неизбежное зло.

2. Владелец торговой сети промышленных товаров решил продать свою компанию более крупному конкуренту. Общий размер сделки складывался не только из стоимости торговых площадей, оборудования, товара, но и количества квалифицированного персонала. Что необходимо сделать владельцу бизнеса, чтобы предупредить сопротивление персонала объединению и не допустить его ухода?

3. Российская производственно-торговая компания купила небольшой комбинат, занимающийся выпуском фурнитуры. Предполагалось, что это позволит снизить издержки на покупку, поставку фурнитуры, расширение технологического парка. Однако возникла проблема. Руководство объединенной компании начало резко менять систему управления персоналом в присоединенном комбинате, в частности внедрило систему личных показателей. После этого возросло скрытое сопротивление работников: снизились показатели объемов производства и продаж. Лидерами сопротивления оказались менеджеры среднего и высшего звена. Подобные изменения в системе поощрения труда расценивались как недоверие нового руководства к их компетентности, опыту, применяемым ими методам управления экономико-технологическими процессами. Решите проблему.

4. Предложите бизнес-процессы, в которых необходимо внедрить методику 6-сигм, на примере Сбербанка.

5. Разработать сбалансированную систему показателей для отдела управления персоналом на примере любой организации.

### *ТЕХНОЛОГИИ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ*

1. Разработайте модель компетенций для конкретной должности конкретной организации.

2. Разработайте карьерную траекторию (план продвижения) сотрудников конкретной организации.

3. Определите потребности в обучении сотрудника конкретной должности конкретной организации и обоснуйте выбор методов обучения.

#### **4. Прокомментируйте ситуацию и предложите решение проблемы.**

В 2007 году в крупном российском производственном холдинге была запущена годовичная программа обучения кадрового резерва (руководители среднего звена). В программе были семинары и тренинги для развития менеджерских компетенций от ведущих российских и международных консалтинговых компаний. Стоимость программы составила несколько миллионов рублей. Участники из первого потока показали высокие результаты в ходе прохождения программы. Однако после окончания обучения из 40 человек 12 уволились. Многие из них перешли в конкурирующую западную компанию. Руководство холдинга приняло решение о введении ученических договоров для обучающихся



сотрудников. В результате количество отказов от участия в программе обучения составило более 25%. Программу обучения пришлось временно приостановить.

#### **5. Прокомментируйте ситуацию и предложите решение проблемы.**

В компании «N» существовала четкая система грейдов, ясная и понятная для сотрудников схема карьерного продвижения. Уровень зарплат был выше среднерыночного, регулярно проводились различные программы обучения для разных категорий сотрудников. Казалось бы, созданы максимально комфортные и привлекательные условия для работы и развития.

Но, тем не менее, в течение года компания теряла до 10% ключевых сотрудников. Это были лучшие специалисты, успешные руководители и талантливые новички.

Одному из увольнявшихся сотрудников владелец компании задал вопрос: «*Что случилось? Почему ты уходишь?*» и получил ответ, заставивший его серьезно задуматься. Сотрудник ответил: «*Условия идеальные, но я не чувствую, что реализую себя на все 100%*».

#### **6. Прокомментируйте ситуацию и предложите решение проблемы.**

Региональный российский Банк в связи с активным выходом на региональный рынок крупных московских и западных банковских сетей, столкнулся с острой проблемой – удержать своих ключевых сотрудников от перехода к конкурентам.

#### **7. Прокомментируйте ситуацию и предложите решение проблемы.**

Розничная компания с широкой региональной сетью (*FMCG сектор – товары повседневного спроса: продукты питания, сигареты, алкогольная продукция, бытовая химия и косметика*) купила небольшую региональную розничную сеть.

В результате возникла потребность адаптировать новых сотрудников к изменившимся условиям и требованиям центральной компании. К тому же из-за сложной, весьма болезненной, но необходимой по ряду причин процедуры смены местного руководства, обстановка в коллективе была очень напряженная. Новое руководство воспринималось многими в качестве несправедливых захватчиков, и возникла реальная угроза потери ценных сотрудников.

### **УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **1. Кейс «Проваленный конкурс»**

Фирма «X» занимается подбором персонала путем HR-аутсорсинга. Это большой колл-центр, в котором 8 групп по 12 человек в каждой осуществляют свою работу: принимают входящие звонки, поступающие на специальную «горячую линию» по поводу трудоустройства, производят поиск новых кандидатов на сайтах по трудоустройству (HH.ru, Superjob.ru, Rabota.ru и тд), подготавливают документы для проведения конкурсного отбора кандидатов, осуществляют процессинг кандидатов (процессинг – ведение кандидата с первого звонка до его выхода на работу, фиксирование на каждом этапе трудоустройства).

Состав групп различен: возраст от 20 до 50 лет, преобладают женщины. В каждой группе есть руководитель (супервайзер).

Каждый сотрудник по-разному подходит к выполнению своих обязанностей: кто-то выполняет работу строго в отведенное «рабочее время» (с 9.00 до 18.00), есть сотрудники, выполняющие работу на дому после 18.00, тем самым увеличивая свои результаты. Есть такие, кто работает в свое обеденное время и в перерывы.

Все сотрудники замотивированы на выполнение ежемесячного плана и получение соответствующей премии по результатам работы. В июле руководством компании был устроен конкурс для повышения мотивации сотрудников к выполнению ежемесячного плана. Должна была быть определена лучшая группа по результатам месяца, набравшая наибольший результат. По итогам конкурса из лучшей группы должен быть выделен лучший сотрудник, также отличившийся в наборе результатов и руководитель (супервайзер)

этой группы. Эти 2 человека в качестве приза получают возможность принять участие в главном корпоративном празднике компании в г. Москве.

Суть «набора результатов» складывается из количества входящих/исходящих звонков, количества проставленных действий в учетной системе и результатов «прослушки» каждого специалиста контактного центра (сверка по чек-листу, соблюдение скрипта, стандарта разговора и тд).

Все группы восприняли участие в конкурсе с огромным энтузиазмом. Но после 2 дней работы запал сотрудников исчез, и показатели одной из групп (группа А), потенциально считавшейся лидирующей в этой «гонке», упали ниже 3 места (из 8 групп). Сотрудники объясняли это «несправедливой оценкой результатов»: «Те, кто берет работу на дом, сделают больше результатов, чем мы», «мы не готовы тратить свое положенное время на отдых для «совершения» дополнительных событий». Повлиял на энтузиазм, конечно, и человеческий фактор: проставление «лишних событий» (ошибочных), что также влияет на общее количество действий. К примеру, дублирование записей по кандидатам, когда это делает несколько сотрудников.

В итоге, выиграла группа, не считавшаяся фаворитом с начала конкурса. В ней есть несколько сотрудников, которые достаточно результативно работают, но общий результат работы до проведения конкурса никогда не поднимался выше 3 места. Супервайзер данной группы и ее лучший специалист («темная лошадка данной компании») отправились в Москву в качестве победителей. Группа А, махнула на все рукой.

**Вопросы:** *Что послужило причиной потери первоначального настроя группы А? Какие ошибки были допущены при проведении конкурса и как их можно было устранить?*

## **2. Кейс « Работа 24/7»**

Сотрудники одного из госучреждений (в сфере ЖКХ) часто остаются на работе в свободное время. Но это не является их добровольным желанием. Причиной постоянных переработок служат выполнение заданий, не касающихся специализации конкретного сотрудника (например, специалист, занимающийся проверкой исполнения договора управляющими компаниями, также готовит информацию для зам. главы города для его личного приема граждан, что не входит в его обязанности). Сотрудники часто работают в выходные дни, и эта работа не фиксируется и не оплачивается в соответствии с ТК РФ (работа с письмами граждан, также не входящая в обязанности сотрудника). Руководство организации объясняет это большими объемами работ и не предпринимает действий для разрешения данной проблемы.

**Вопросы:** *Как поступить в данной ситуации сотрудникам? Что необходимо внедрить в компании для разрешения сложившейся проблемы?*

## **3. Кейс «Армия ненужных сотрудников компании «Связной»»**

«Связной» – российская компания, федеральная розничная сеть, специализирующаяся на продаже услуг сотовых операторов и провайдеров проводного доступа в интернет, персональных средств связи, аксессуаров, портативной цифровой аудио- и фототехники. Также в ее состав входит Интернет-магазин Svyaznoy.ru, проект «Связной Трэвел», который объединяет продажу ключевых услуг в области путешествий в рамках одного масштабного on-line сервиса, проект «Связной Радио» и «легкий» оператор «Связной Мобайл». Основное юридическое лицо – ЗАО «Связной Логистика», кроме того, в контур ритейлера входит B2B проект «Связной Загрузка» (мобильный контекст и sms-рассылки) и программа лояльности «Связной-Клуб».

По состоянию на 1 июля 2014 года розничная сеть «Связного» объединяла 3000 торговых точек более чем в 900 городах России, которые ежедневно посещали более 1,5 млн. человек. Штаб-квартира компании находится в Москве. Во всех каналах продаж «Связного» представлены смартфоны и планшетные компьютеры, фото- и аудио/видео аппаратура, smartwearables («умные часы»), аксессуары.

Спектр услуг «Связного» составляют продажи SIM-карт операторов связи, платежные сервисы (оплата Интернета, цифрового ТВ, платежей ЖКХ), а также финансовые услуги, трэвел-сервисы.

На сегодняшний день, на любом сайте поиска работы вы можете найти в вашем городе свободные вакансии кредитного менеджера, продавца-консультанта в торговые точки компании «Связной». Придя в компанию, вы проходите двух или трёх часовое собеседование, в контексте которого вы пройдёте различные тесты, после этого вас направляют на курсы длительностью от одной до двух недель для ознакомления с техниками и методами продаж. При этом, чтобы пройти обучение, вам нужно поехать в один из Учебных центров, которые находятся только лишь в крупных городах (Москва, Казань, Нижний Новгород и т.д.), т.е. вы тратите денежные средства на проезд и питание в другом городе, жильём обеспечивает компания. После обучения и возвращения в родной город, вас направляют на одну из торговых точек проходить стажировку длительностью около двух недель, по итогам которой нужно сдать теоретический и практический экзамены.

Стажирясь в торговой точке и начиная общаться с персоналом, новый сотрудник понимает, что что-то происходит не так. Во-первых, почти на всех точках работают сотрудники с длительным стажем, и новичков нигде нет. Во-вторых, отношение персонала к тебе несерьёзное, они расценивают тебя как временного сотрудника.

Лишь после сдачи экзаменов, ситуация стала ясной. Теоретический экзамен был сдан на 90%. Практический экзамен, состоящий из условия выполнения – предложить клиентам флагманские модели телефонов, аксессуаров и пакеты услуг к ним, заинтересовать участием в текущих акциях, превзошел все ожидания: продажа 3 смартфонов, пакетов услуг, дополнительных аксессуаров. Но не тут, то было, стажера после экзаменов просят подождать решения в течение нескольких дней. После чего каждому позвонили и сообщили, что в таком сотруднике не нуждаются.

***Вопросы:** Какая ошибка допущена руководством? Что нужно предпринять для изменения ситуации? Как объяснить действия компании?*

#### **4. Кейс «Как, развиваясь, не погибнуть?»**

В первый год работы дела фирмы «Стил», по розничной продаже продуктов в г.Москва через Интернет, шли отлично: офисным сотрудникам деятельность приносила удовольствие; премирование всего штата улучшало психологический климат; сотрудники ожидали праздников, хотя именно в эти дни было очень много работы, но управляющие устраивали интересные корпоративы; сотрудники и владельцы создавали фирму с нуля вместе, и этот процесс всех увлекал.

По истечении года, владельцы «Стил», поняв, что фирма набирает обороты и бизнес выигрышный, принимают негласное решение выходить на новые рынки в других городах. С этого момента управляющие откладывают повседневную работу и начинают разрабатывать план действий по расширению. То есть действующая организация оказывается без надлежащего руководства, при этом «затягиваются пояса», для экономии средств на будущие филиалы, отменяются некоторые премии, не организуются корпоративы, сотрудникам уменьшают выплаты за ГМС, компания больше не оплачивает медицинские расходы при оформлении санитарных книжек. С этого момента в компании начинаются проблемы - увеличивается количество конфликтов во время рабочего процесса между всеми подразделениями компании: курьерами, складскими работниками, логистическим центром, операторским отделом, закупщиками, финансистами, управляющими компании. Организация стала стремительно терять сотрудников (работники стали уходить с должностей всех уровней); количество жалоб от клиентов стало увеличиваться в геометрической прогрессии.

Так как по мнению управляющих, во всех бедах и разладе был виноват именно коллектив, сформировавшийся в компании за год, они принимают решение открыть на удаленном доступе офисы в других городах, которые будут выполнять прежнюю работу по продаже продуктов в г.Москва и со временем заменят существующую команду. Новые люди,

на их взгляд, работая в другом городе, не видя сотрудников других подразделений (руководство, склад, курьеров и т.д.), смогут обходиться без конфликтов и непонимания. Но и эта идея потерпела фиаско. В Гомеле (Белоруссия) удаленный офис закрылся спустя 2 месяца работы, в РФ в г. Пенза по истечении 6 месяцев. Причиной гибели офисов оказалось все, то же безразличное отношение управляющих и постоянные конфликты. Для организации работы офисов в г. Гомель и г. Пенза из центрального офиса направляли 20-ти летнюю сотрудницу, которой сложно было организовать саму себя. Обучением и развитием нового персонала никто не занимался, в случае если сотрудник делает ошибку то, его штрафовали, даже если он заведомо не знал о каких либо правилах и нормах. Причем вынесенные руководством штрафы не обсуждались.

***Вопросы:**Какая ошибка допущена руководством? Какие действия помогут фирме вернуться к нормальной работе?*

#### **5. Кейс «Создание новой организации»**

Фирма М существует около 15 лет, за это время изменялись виды собственности, масштабы организации, но основной костяк сотрудников сохранился. Профессионалы и «патриоты своего дела» работают в компании не зависимо от того, какие трансформации она претерпевает. Средний возраст сотрудников старше 45 лет.

Сейчас на место генерального директора назначен новый, молодой и амбициозный сотрудник, ранее не занимавший высокопоставленных должностей, в мыслях которого изменить все организацию «от и до». Не официальным лейтмотивом нового директора является создание команды из новых сотрудников, которая полностью заменит старый персонал и реорганизует фирму. Директор подбирает новых сотрудников лично. Претенденты должны быть молодыми, желательна недавно получившие высшее образование, не обремененные семейными узами и детьми. По плану один новый сотрудник должен выполнять функционал 5 действующих, т.к. работоспособность молодого сотрудника, по мнению директора, намного выше и возможность к саморазвитию велика, восприятие технических нововведений лучше (компьютерной техники и программного обеспечения).

***Вопросы:** Верным ли является решение нового директора заменить «старых» профессионалов на новую команду? Насколько высока вероятность успеха новой идеи?*

#### **6. Кейс «Попасть в компанию любой ценой или как завлечь сотрудника»**

«Мобильные ТелеСистемы» (МТС) - российская телекоммуникационная компания, оказывающая услуги в России и странах СНГ под торговой маркой "МТС". Компания оказывает услуги сотовой связи (в стандартах GSM и UMTS), услуги местной телефонной связи, широкополосного доступа в Интернет, кабельного телевидения и сопутствующие услуги, в частности услуги по подключению. Помимо этого, компании принадлежит собственная розничная торговая сеть по продаже сим-карт, телефонов и прочей мобильной техники. По состоянию на 31 марта 2015 года компания во всех странах своего присутствия обслуживала более 140 млн. абонентов.

МТС успешно решает свою стратегическую задачу - стать национальным оператором сотовой связи в России, а также расширить свой бизнес на страны СНГ. Сегодня МТС - единственный оператор, максимально освоивший свой лицензионный потенциал. Сеть МТС уже работает на территории 62-ух субъектов РФ, расположенных во всех федеральных округах Российской Федерации, в том числе - в трех важнейших регионах страны: в Москве, Санкт-Петербурге и Нижнем Новгороде.

В компании действует "матричная" система управления: стратегические и операционные функции поделены между корпоративным центром, макрорегионами (МТС-Поволжье и др) и торговыми точками. В данный момент компания находится на стадии зрелости. Она достигла одного из лидирующих положений на рынке, ей удастся сохранять устойчивое положение во внешней среде. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность.

На рынок мобильных услуг Пензенской области компания вошла сравнительно недавно, путем поглощения местного представителя «Пенза GSM». Несмотря на зрелость фирмы, большую проблему составляет привлечение квалифицированного персонала во все отделы и структуры, особенно в отдел прямых продаж услуг подключения. Компания предлагает своим потенциальным работникам лишь трудовой договор на срок до 6 месяцев, согласно которому, менеджер получает 50-процентную прибыль от количества заключенных сделок. Оформление согласно ТК и социальные гарантии не предусматриваются. Нестабильный заработок, без фиксированной ставки оплаты труда, без оплаты больничного листа и медицинской страховки, не становится аргументом в пользу оформления трудового соглашения.

В качестве персонала в организации представлены, в основном, молодежь-студенты. Потенциальных потребителей часто отпугивает хамство, назойливость и необязательность, работающих сотрудников. Сложность состоит в том, что попасть в какие – либо отделы или структурные подразделения можно, лишь отработав в отделе активных продаж (продажа подключений телевидения и интернета) не менее 6 месяцев, с постоянным увеличением числа сделок до 100 в месяц. В противном случае, трудовой договор с работником не продлевается.

За 2015 год продажи «МТС» в г. Пензе и Пензенской области упали, потребители все чаще высказываются негативно о навязчивости рекламных акций, а вакантные места в отделе продаж контента в филиалах Пензенской области пустуют на протяжении уже полугода, что приносит компании значительные убытки.

Помимо вышесказанного, отпугивает ложная информация отдела кадров и рекламы при приеме на работу – упоминаются различные вакансии, в разных отделах. Но говорят о том, что попасть туда возможно лишь через отработку в отделе прямых продаж, лишь на самом собеседовании.

По сути, работа менеджера в офисе по продаже подключения и продавца имеет значительные различия:

Продавец-консультант в магазине – «на местах» работает с 8 до 20 часов, с двойным перерывом на полчаса. Специалист активных продаж – с 9 до 17 часов с одним часовым перерывом.

В магазине зарплата состоит из двух частей: фиксированной (около 9 тысяч рублей) и процента от сделки. В офисе менеджер получит 50 процентную выручку от количества заключенных сделок.

**Вопросы:** *Что делать для привлечения грамотных и эффективных менеджеров, работников, которые поднимут продажи и авторитет компании? Что стоит предпринять для того, чтобы обновить или «встряхнуть» уже имеющихся сотрудников и нацелить их на максимально эффективную работу, на получение компанией максимальной прибыли?*

#### **7. Кейс «Коммуникативные навыки»**

Руководитель небольшой компании попросил менеджера по персоналу принять на работу дочь одного очень важного для компании партнера. Дочь партнера много лет нигде не работала и хотела больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании не проявляла. Основная цель была в том, чтобы девушка почувствовала себя востребованной. Менеджер по персоналу не стала предлагать ее кандидатуру в линейные подразделения и приняла девушку к себе на должность специалиста по кадрам. Ей предложили освоить простейшие функции и выполнять их по мере возможностей. В результате основными, наиболее качественными навыками, которые она приобрела за время адаптации, стали: прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка по папкам корпоративной документации. В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали найти человека со стороны или выбрать из своих, директор вызвал руководителя отдела персонала с предложением повысить недавно

принятую дочь партнера, по его просьбе. Зная, что в отделе есть сотрудницы, которые больше подходят на должность ведущего специалиста, менеджер по персоналу не могла отдать эту должность новой работнице, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

*Задание: Предложите решение проблемы.*

### 8. Кейс «Пан или пропал?»

Сотрудник торговой фирмы Б. отвечает в фирме за «растаможивание» товаров. В прошлом получил физико-математическое образование, отличается хорошими аналитическими и счетными способностями. Он плохо переносит нервные нагрузки, консервативен в своих взглядах, тяжело приспосабливается к изменениям. В то же время этот человек наделен чувством ответственности, склонен планировать будущее, обладает хорошей работоспособностью, стремится сделать карьеру. На этой работе его потребность в уважении и признании явно не удовлетворена. По мнению руководства, он недостаточно активен, не проявляет инициативы, неперспективен с точки зрения должностного роста. В ходе беседы с консультантом данный работник признался, что настроен, увольняться из фирмы, так как «мало того, что я каждую минуту жду, что меня посадят, так еще и платят мне за это гроши, по сравнению с ребятами из таможни, с которыми мне приходится иметь дело». Руководство заинтересовано в сохранении работника на рабочем месте, т.к. найти подобного специалиста на данный момент не представляется возможным. С другой стороны, повышение зарплаты пока также не предусмотрено бюджетом фирмы. Что делать?

## 7.4. Критерии обобщенной оценки сформированности компетенций по результатам государственного экзамена

Ответ студента на государственном экзамене оценивается на закрытом заседании государственной экзаменационной комиссии. Уровень сформированности вынесенных на государственный экзамен компетенций квалифицируется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно» в соответствии со следующими критериями:

«Отлично»;

«Хорошо»;

«Удовлетворительно»;

«Неудовлетворительно»

| Оценка   | Критерий оценивания  |
|--|--|
| <b>Знание теоретико-методологических основ менеджмента и его отдельных направлений</b> |  |
| Отлично  | продемонстрированы глубокие теоретико-методологические знания по предмету, исчерпывающе раскрыто содержание отдельных направлений и/или аспектов теории менеджмента, названы основные представители научных школ   |
| Хорошо   | продемонстрированы неполные теоретико-методологические знания по предмету, фрагментарно раскрыто содержание отдельных направлений и аспектов теории менеджмента, названы не все основные представители научных школ  |
| Удовлетворительно  | продемонстрированы слабые теоретико-методологические знания по предмету, не раскрыто содержание отдельных направлений и аспектов теории менеджмента, не названы основные представители научных школ  |
| Неудовлетворительно  | не продемонстрированы знания по предмету   |
| <b>Знание основных понятий и терминологии менеджмента</b>                              |  |
| Отлично  | четко и правильно дает определения, полно раскрывает содержание понятий, верно использует терминологию, при этом ответ самостоятельный, использованы ранее приобретенные знания  |
| Хорошо   | определения понятий дает неполные, допускает незначительные нарушения в последовательности изложения, небольшие неточности при использовании научных категорий, формулировки выводов   |
| Удовлетворительно  | усвоено основное содержание, но излагается фрагментарно, не всегда последовательно, определения понятий недостаточно четкие, не используются в качестве доказательства выводы и обобщения из наблюдений, допускаются ошибки в их изложении, неточности в использовании предметной терминологии |
| Неудовлетворительно  | основное содержание не раскрыто, не дает ответы на вспомогательные вопросы, допускает грубые ошибки в использовании терминологии   |

|   |  |
|---|--|
| Знание методических подходов и приемов управления организациями и различными видами ресурсов                    |  |
| Отлично   | продемонстрированы глубокие знания методических подходов и приемов управления организациями и различными видами ресурсов   |
| Хорошо  | продемонстрированы неполные знания методических подходов и приемов управления организациями и различными видами ресурсов   |
| Удовлетворительно   | продемонстрированы слабые знания методических подходов и приемов управления организациями и различными видами ресурсов   |
| Неудовлетворительно   | не продемонстрированы знания методических подходов и приемов управления организациями и различными видами ресурсов   |
| Умение применять знания основ менеджмента для анализа реальных практических ситуаций                            |  |
| Отлично   | убедительно продемонстрировано умение применять знания основ менеджмента при анализе реальных практических ситуаций, приведены наглядные аналитические примеры                               |
| Хорошо  | продемонстрировано определенное умение применять знания основ менеджмента при анализе реальных практических ситуаций, приведен один пример из реальной практической деятельности организации |
| Удовлетворительно   | продемонстрировано слабое умение применять знания основ менеджмента при анализе реальных практических ситуаций, не приведены наглядные аналитические примеры                                 |
| Неудовлетворительно   | не продемонстрировано умение применять знания основ менеджмента при анализе реальных практических ситуаций, не приведены наглядные аналитические примеры                                     |
| Умение вырабатывать управленческие решения и практические рекомендации по совершенствованию объектов управления |  |
| Отлично   | убедительно продемонстрировано умение вырабатывать управленческие решения и практические рекомендации по совершенствованию объектов управления, приведены реальные примеры                   |
| Хорошо  | продемонстрировано определенное умение вырабатывать управленческие решения и практические рекомендации по совершенствованию объектов управления, приведен один пример                        |
| Удовлетворительно   | продемонстрировано слабое умение вырабатывать управленческие решения и практические рекомендации по совершенствованию объектов управления, не приведены примеры                              |
| Неудовлетворительно   | не продемонстрировано умение вырабатывать управленческие решения и практические рекомендации по совершенствованию объектов управления, не приведены примеры                                  |
| Умение находить и использовать в управленческих целях необходимую информацию                                    |  |
| Отлично   | убедительно продемонстрировано умение находить и использовать в управленческих целях необходимую информацию, приведены примеры из реальной жизнедеятельности                                 |
| Хорошо  | продемонстрировано умение находить и использовать в управленческих целях необходимую информацию, приведен один пример из реальной жизнедеятельности  |
| Удовлетворительно   | продемонстрировано слабое умение находить и использовать в управленческих целях необходимую информацию, не приведены примеры   |
| Неудовлетворительно   | не продемонстрировано умение находить и использовать в управленческих целях необходимую информацию, не приведены примеры   |

## 7.5. Учебно-методическое обеспечение государственного экзамена

### 7.5.1 Основная, дополнительная и нормативная литература

#### *Управленческая экономика*

1. Управленческая экономика. Учебное пособие (Электронный ресурс. ЭБС «IPRbooks») Чиркунова Е.К., Киреева Е.Е. Самара: Самарский государственный архитектурно-строительный университет, [ЭБС «IPRbooks»], 2014
2. Управленческая экономика. Учебное пособие [ЭБС «IPRbooks»] Чеканский А.Н., Коцюева В.А., Варюхин С.Е. М.: Дело, 2015

#### *Корпоративные финансы*

1. Корпоративные финансы и управление бизнесом. Учебное пособие [ЭБС «IPRbooks»] Большаков С.В., Булава И.В., Гермогентова М.Н. и др. М.: Русайнс, 2015

2. Корпоративные финансы: оценка состояния и управление. Учебное пособие [ЭБС «IPRbooks»] Агаркова Л.В., Агарков В.В. Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, Ставролит, 2013
3. Гражданский кодекс Российской Федерации.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации. Части I и II.
5. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве) от 26.10.2002 № 127-ФЗ (ред. 07.02.2011)
6. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 № 208-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями)
7. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями)
8. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 21 ноября 1996 г №129-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями).
9. Приказ Минфина РФ от 22 июля 2003 г №67н «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (с последующими изменениями и дополнениями).
10. Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций). Министерство экономики Российской Федерации. Приказ от 01.10.1997 № 118.
11. Методические рекомендации по проведению анализа финансового состояния организаций. Утверждено приказом Федеральной службы по финансовому оздоровлению и банкротству от 23.01.2001.
12. Положение по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99 (утв. приказом Минфина РФ от 6 мая 1999 г №32н) (с изменениями).
13. Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99 (утв. приказом Минфина РФ от 6 мая 1999 г №33н) (с изменениями).
14. Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» ПБУ 4/99 (утв. приказом Минфина РФ от 6 июля 1999 г №43н) (с изменениями).

#### *Теория организации и организационное поведение*

1. Агарков А.П., Голов Р.С., Голиков А.М. Теория организации. Организация производства: Учебное пособие (гриф УМО). – М.: Дашков и К, 2015.
2. Алябина Е.В., Борисова А.А., Горевая Е.С. и др. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебник (гриф УМО). – Новосибирск: Новосибирский ГТУ, 2014.
3. Валеева Е.О. Организационное поведение: Учебное пособие. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2015.
4. Джордж Дж.М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.
5. Резник С.Д., Игошина И.А., Шестернина О.И. Организационное поведение: Практикум. – М.: ИНФРА-М, 2013.
6. Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2016.
7. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Бакирова Г.Х. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 597 с. (Электронный ресурс. ЭБС «IPRbooks»)
8. Дацко В.Н. Теория организации: учебное пособие / Дацко В.Н. – Химки: Российская международная академия туризма, 2013. – 96 с. (Электронный ресурс. ЭБС «IPRbooks»)
10. Милорадова Н.Г. Поведение людей в организации: учебное пособие / Милорадова Н.Г. – М.: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2013. – 168 с. (Электронный ресурс. ЭБС «IPRbooks»)



11. Михненко П.А. Теория организации: учебник / Михненко П.А. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. – 336 с. (Электронный ресурс.ЭБС «IPRbooks»)
12. Психология управления в организации: учебно-методическое пособие / О.С Карымова [и др.]. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. – 286 с. (Электронный ресурс.ЭБС «IPRbooks»)
13. Романова Е.В. Психология управления. На пути к руководящей должности: учебное пособие / Романова Е.В. – М.: Московский государственный строительный университет, Ай Пи Эр Медиа, ЭБС АСВ, 2015. – 136 с. (Электронный ресурс.ЭБС «IPRbooks»)
15. Сахнюк Т.И. Теория организации: учебное пособие / Сахнюк Т.И. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, АГРУС, 2013. – 100 с. (Электронный ресурс.ЭБС «IPRbooks»)
16. Трусъ А.А. Психология управления. Практикум: учебное пособие / Трусъ А.А. – Минск: Вышэйшая школа, 2015. – 350 с. (Электронный ресурс.ЭБС «IPRbooks»)

#### *Методы исследований в менеджменте*

1. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование. Информация, анализ, прогноз: Учебное пособие (гриф УМО). – М.: Финансы и статистика, 2014. (Электронный ресурс.ЭБС «IPRbooks»)
2. Левина, С.Ш. Теория и практика исследования систем управления [Текст] / С.Ш. Левина, Р.Ю. Турчаева. – Пенза: ПГУАС, 2013.
3. Мишин В.М. Исследование систем управления: Учебник (гриф МО, УМЦ). – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. (Электронный ресурс.ЭБС «IPRbooks»)
4. Фомичев А.Н. Исследование систем управления: Учебник (гриф МО). – М.: Дашков и К, 2015. (Электронный ресурс.ЭБС «IPRbooks»)

#### *Современный стратегический анализ*

1. Сазыкина О.А. Современный стратегический анализ: методы и технологии. Учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2016.
2. Ополченова Е.В. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Е.В. Ополченова— Электрон. текстовые данные.— М.: Российская международная академия туризма, Университетская книга, 2016.— 112 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51871.html>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Е.Ю. Кузнецова [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Екатеринбург: Уральский федеральный университет, 2016.— 132 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68473.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2015.

#### *Стратегия кадрового менеджмента*

1. Стратегия кадрового менеджмента: учебное пособие / О.А. Вдовина, С.Д. Резник, О.А. Сазыкина; под общ. ред. д.э.н., проф. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2017. – 128 с.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 440 с.
3. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 235 с.

4. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом»/ Г.Х. Бакирова— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 597 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52554.html>.— ЭБС «IPRbooks»
5. Моисеева Е.Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Е.Г. Моисеева— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2017.— 139 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68732.html>.— ЭБС «IPRbooks»

#### *Планирование и подбор персонала*

1. Пугачёв В.П. Планирование персонала организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Пугачёв В.П. – Электрон.текстовые данные. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/13151>.
2. Иванова С. Поиск и оценка линейного персонала [Электронный ресурс]: повышение эффективности и снижение затрат/ Иванова С.– Электрон.текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2016.
3. Трейси Б. Искусственный отбор [Электронный ресурс]: 21 способ решения кадрового вопроса / Брайан Трейси – Электрон. текстовые данные.– М.: Альпина Паблишер, 2016. – 128 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43621>.
4. Петрова Ю.А. 10 критериев оценки персонала [Электронный ресурс]/ Петрова Ю.А., Спиридонова Е.Б. – Электрон.текстовые данные.– Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/855.html>.— ЭБС «IPRbooks»

#### *Управленческое консультирование в сфере кадрового менеджмента*

1. Кондратьев Э.В., Гун А.С., Сосновский А.П. Управленческое консультирование в сфере кадрового менеджмента. Пенза: ПГУАС, 2014. – 376с.
2. Менеджмент в социальных и экономических системах: учеб.пособие. [Текст] // под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – 2-е изд., испр и доп. – М.: РИОР:ИНФРА-М, 2013. – 304 с.
3. Блинов, А.О. Управленческое консультирование [Текст]: учеб.для магистров / А.О. Блинов, В.А. Дресвянников; под ред. А.Е. Илларионова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2013. – 212 с. [ЭБС «IPRbooks»]

#### *Управление организационными изменениями*

1. Резник С.Д., Черниковская М.В., Чемезов И.С. Управление изменениями. – Пенза: ПГУАС», 2013.
2. Резник С.Д., Черниковская М.В. Управление изменениями: практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации. Пенза: ПГУАС, 2015.
3. Кожевина О.В. Управление изменениями. ИНФРА-М, 2013
4. Шермет М.А. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шермет М.А.– Электрон.текстовые данные.– М.: Дело, 2015.– 128 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51118>.– ЭБС «IPRbooks», по паролю
5. Блинов А.О. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Блинов А.О., Угрюмова Н.В.– Электрон.текстовые данные.– М.: Дашков и К, 2015.– 304 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52273>.– ЭБС «IPRbooks», по паролю

6. Дресвянников В.А. Стратегическое управление организацией [Электронный ресурс]: учебное пособие для подготовки к экзамену (зачету)/ Дресвянников В.А., Зубков А.Б.– Электрон.текстовые данные.– Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2015.– 214 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/31948>.– ЭБС «IPRbooks», по паролю
7. Дресвянников В.А. Менеджмент организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Чуфистов О.Е., Зубков А.Б.– Электрон.текстовые данные.– Саратов: Вузовское образование, 2014.– 137 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/23580>.– ЭБС «IPRbooks», по паролю
8. Мумладзе Р.Г. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник/ Мумладзе Р.Г.– Электрон.текстовые данные.– М.: Палеотип, 2014.– 410 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48706>.– ЭБС «IPRbooks», по паролю

#### *Кадровый аудит*

1. Савин А.А. Аудит для магистров. Теория аудита. Учебник. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
2. Савин А.А., Савин Д.А., Савин И.А. Аудит для магистров: практический аудит. - М: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2014
3. Кадровая политика и кадровый аудит организаций [Электронный ресурс]: учебное пособие/ — Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014.— 168 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47307.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Внутренний аудит [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Ж.А. Кеворкова [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.— 319 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/16465.html>.— ЭБС «IPRbooks».
5. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебное пособие М.: ИНФРА-М, 2015.
6. Михалкина Е.В., Алешин В.А., Зотова А.И., Костенко Е.П., Скачкова Л.С., Карташевич Е.В., Яковлева Е.А., Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии. Южный федеральный округ, Ростов-на-Дону, 2013. - 428с. [ЭБС «IPRbooks»]
7. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие М.: ИНФРА-М, 2014.

#### *Технология развития человеческих ресурсов*

1. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебное пособие М.: ИНФРА-М, 2015.
2. Михалкина Е.В., Алешин В.А., Зотова А.И., Костенко Е.П., Скачкова Л.С., Карташевич Е.В., Яковлева Е.А., Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии. Южный федеральный округ, Ростов-на-Дону, 2013. - 428с. [ЭБС «IPRbooks»]
3. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие М.: ИНФРА-М, 2014.
4. Дикая Л.Г., Журавлёв А.Л., Холодная М.А. Методы психологического обеспечения профессиональной деятельности и технологии развития ментальных ресурсов человека: учебное пособие. «Институт психологии РАН», 2014. [ЭБС «IPRbooks»]

1. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебное пособие М.: ИНФРА-М, 2015.
2. Юдина А.И. Социальный менеджмент: учебное пособие. – Кемерово: Кемеровский государственный университет культуры и искусств, 2013. [ЭБС «IPRbooks»]
3. Власенко Л.В. Социология менеджмента: конспект лекций. – М.: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2013. [ЭБС «IPRbooks»]

### 7.5.2 Методические указания для обучающихся по подготовке к государственному экзамену

1. Менеджмент: магистерская диссертация: учебное пособие / под ред. С.Д. Резник. – 2-е изд., перераб. и доп. – Пенза: ПГУАС, 2014. – 248 с.

### 7.6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для подготовки к государственному экзамену, в т.ч. профессиональные базы данных

Для подготовки к государственному экзамену можно использовать следующие ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", в т.ч. профессиональные базы данных

| Наименование ресурса   | Ссылка  |
|--|---|
| Стратегический менеджмент. Журнал электронной библиотеки Издательского дома «Гребенников»          | <a href="http://grebennikon.ru/journal-36.html">http://grebennikon.ru/journal-36.html</a> |
| Управление проектами и программами. Журнал электронной библиотеки Издательского дома «Гребенников» | <a href="http://grebennikon.ru/journal-20.html">http://grebennikon.ru/journal-20.html</a> |
| Менеджмент сегодня. Журнал электронной библиотеки Издательского дома «Гребенников»                 | <a href="http://grebennikon.ru/journal-6.html">http://grebennikon.ru/journal-6.html</a>   |
| Современные технологии управления. Научный журнал  | <a href="http://sovman.ru/ru/all-numbers.html">http://sovman.ru/ru/all-numbers.html</a>   |
| Научная электронная библиотека   | <a href="http://elibrary.ru/defaultx.asp">http://elibrary.ru/defaultx.asp</a>             |
| Сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом»  | <a href="http://www.mevriz.ru/">http://www.mevriz.ru/</a>                                 |
| Сайт «Стратегическое планирование»   | <a href="http://www.stplan.ru">www.stplan.ru</a>  |
| Сайт «SWOT-анализ»   | <a href="http://www.swot-analysis.ru">www.swot-analysis.ru</a>                            |
| Сайт «Корпоративный менеджмент»  | <a href="http://www.cfin.ru/">http://www.cfin.ru/</a>                                     |
| Электронная библиотека диссертаций РГБ   | <a href="http://www.diss.rsl.ru/">http://www.diss.rsl.ru/</a>                             |
| Официальный сайт ГУУ.  | URL: <a href="http://www.guu.ru/">http://www.guu.ru/</a>                                  |
| Кадровый менеджмент.   | URL: <a href="http://www.HRM.ru">http://www.HRM.ru</a>                                    |
| Журнал «Управление персоналом».  | URL: <a href="http://www.top-personal.ru/">http://www.top-personal.ru/</a>                |
| Журнал «Кадровик».   | URL: <a href="http://www.kadrovik.ru">www.kadrovik.ru</a>                                 |
| Журнал «Управление предприятием».  | URL: <a href="http://www.dis.ru">http://www.dis.ru</a>                                    |
| Журнал «Маркетинг Менеджмент».   | URL: <a href="http://www.marketing-magazine.ru/">http://www.marketing-magazine.ru/</a>    |
| Журнал «Финансовый менеджмент».  | URL: <a href="http://www.finman.ru/">http://www.finman.ru/</a>                            |
| Справочно-правовая система «ГАРАНТ».   | URL: <a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a>                              |
| Справочно-правовая система «Консультант плюс».   | URL: <a href="http://base.consultant.ru">http://base.consultant.ru</a>                    |

## **7.7. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении подготовки к государственному экзамену, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).**

|  |  |
|--|--|
| Справочно-правовая система «ГАРАНТ».           | URL: <a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a>           |
| Справочно-правовая система «Консультант плюс». | URL: <a href="http://base.consultant.ru">http://base.consultant.ru</a> |

## **8. Выпускная квалификационная работа**

### **8.1. Примерный перечень тем выпускной квалификационной работы**

Темы выпускных квалификационных работ сформулированы таким образом, что позволяет членам государственной экзаменационной комиссии в полной мере оценить вынесенные на выпускную квалификационную работу компетенции.

#### **1. Повышение конкурентоспособности предприятия на товарном рынке в современных условиях**

Введение

1. Проблема повышения конкурентоспособности предприятия на продуктовом рынке
  - 1.1. Уровни определения конкурентоспособности предприятия
  - 1.2. Классификация методов анализа и оценки конкурентоспособности предприятий
  - 1.3. Модель соподчиненности и взаимосвязи проблем повышения конкурентоспособности предприятия на продуктовом рынке
2. Исследование воздействия рыночной среды на конкурентоспособность предприятия
  - 2.1. Методика анализа и оценки конкурентоспособности предприятия
  - 2.2. Методика анализа партнерских связей и их влияния на результаты деятельности предприятия
  - 2.3. Предлагаемый подход к моделированию показателей конкурентоспособности предприятий
3. Разработка и апробация рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия на продуктовом рынке
  - 3.1. Методические основы и рекомендации по формированию конкурентной стратегии предприятия
  - 3.2. Методы анализа и оценки уровня конкурентоспособности предприятия
  - 3.3. Рекомендуемая схема формирования механизма повышения конкурентоспособности предприятия

Заключение

Библиографический список

Приложения

#### **2. Прогнозирование развития предприятия**

Введение

1. Теоретические основы прогнозирования развития предприятия
  - 1.1. Понятие и значение прогнозирования в управлении предприятием
  - 1.2. Технологии прогнозирования развития предприятия
  - 1.3. Современное состояние и развитие методов прогнозирования развития предприятия
2. Прогнозирование развития предприятия как эколого-социо-экономической системы
  - 2.1. Обоснование выбора показателей модели функционирования предприятия
  - 2.2. Алгоритм ретроспективной оценки деятельности предприятия
  - 2.3. Моделирование перспективного развития предприятия
    - 2.3.1. Обоснование методики среднесрочного прогнозирования развития предприятия

2.3.2. Разработка методики краткосрочного прогнозирования основных показателей функционирования предприятия

3. Экономическая эффективность прогнозирования развития предприятия

3.1. Сценарные условия и прогноз развития предприятия

3.2. Обоснование экономической эффективности внедрения системы мониторинга и прогнозирования развития предприятия

3.3. Автоматизация прогнозирования развития предприятия

Заключение

Библиографический список

Приложения

### **3. Организация управления лизингом как формы предпринимательства**

Введение

1. Теоретические основы организации и управления лизингом

1.1. Маркетинговая концепция организации системы управления лизинговой деятельностью

1.2. Институциональные основы управления лизинговой деятельностью в России и за рубежом

1.3. Государственное регулирование лизинговой деятельности

2. Ресурсное обеспечение промышленного производства и рынок лизинга

2.1. Экономическое положение и ресурсное обеспечение лизингополучателей

2.2. Лизинг и эффективность промышленного производства

2.3. Динамика развития рынка лизинга

3. Совершенствование организации и управления лизингом как формы предпринимательства

3.1. Экономические взаимоотношения участников лизингового процесса

3.2. Совершенствование организации государственного регулирования лизинговой деятельности

3.3. Совершенствование экономического механизма управления лизингом

Заключение

Библиографический список

Приложения

### **4. Анализ современного состояния и основные тенденции в управлении объектами недвижимости жилого назначения в диверсифицированных компаниях**

1. Теоретико-методологические основы социально-экономического исследования жилища и жилищных отношений

1.1. Содержание категорий «жилище» и «жилищные отношения»

1.2. Трехединая сущность жилища как потребительского блага, как товара и как капитального блага

1.3. Логика потребительского поведения при выборе жилища при увеличении бюджетных возможностей в пользу качественных характеристик жилища

2. Адекватность и доступность жилища как индикаторы устойчивого социально-экономического развития территории

2.1. Показатели, характеризующие степень реализации жилищных прав человека и качество его жизни

2.2. Методика оценки доступности жилища

2.3. Апробация методики доступности жилища на примере конкретной территории

3. Совершенствование механизма функционирования диверсифицированной компании на основе управления доходной недвижимостью

3.1. Оценка результативности инвестиционной деятельности в рамках корпоративной стратегии

- 3.2. Механизм функционирования подсистемы жилищного комплекса в компании
- 3.3. Разработка система показателей для оценки и регулирования инвестиционного статуса жилищного комплекса в компании

Заключение

Библиографический список

Приложения

## **5. Проблемы инвестирования реновационных процессов основного капитала компании**

Введение

1. Теоретические и методические основы разработки инвестиционной стратегии компании

1.1. Подходы к выбору компанией финансовых инструментов, обеспечивающих привлечение инвестиций

1.2. Схемы и модели инвестирования, основанные на комбинированном использовании способов внешнего финансирования компании

1.3. Организационно-экономический механизм регулирования процессов обновления основного капитала компании

2. Реновационные процессы как основа воспроизводства основного капитала компании

2.1. Основные тенденции и проблемы развития основного капитала компании

2.2. Сущность и способы реновации основного капитала, роль и место реновации в воспроизводстве основного капитала компании

2.3. Государственное регулирование инвестирования реновационных процессов основного капитала

3. Особенности методологических подходов к оценке эффективности проектов реновации основного капитала

3.1. Инвестиции, обеспечивающие непрерывность воспроизводственного процесса основного капитала

3.2. Модель оптимизации распределения инвестиционных ресурсов в рамках целевой программы реновации основного капитала

3.3. Методика оценки социально-экономической эффективности инвестиций в проекты реновации основного капитала

Заключение

Библиографический список

Приложения

## **6. Сетевые образования в системе антикризисного управления развитием предприятия**

Введение

1. Теоретико-методические основы исследования сетевых образований

1.1. Сущность сетевых структур

1.2. Условия формирования и развития сетевых структур

1.3. Содержание и взаимосвязь типов сетевых структур и инвестиционной стратегии предприятий

2. Сетевые образования как фактор устойчивого развития предприятий

2.1. Классификация сетевых образований

2.2. Разработка алгоритма оценки эффективности сетевых структур

2.3. Особенности функционирования сетевых структур в российских регионах

3. Региональное регулирование сетевыми образованиями в системе антикризисной политики государства

3.1. Алгоритм организационно-институционального проектирования формирования сетевой структуры

3.2. Сценарии развития сетевых структур на среднесрочную перспективу

3.3. Методика оценки эффективности функционирования сетевых образований в форме стратегических альянсов с участием кредитных организаций

Заключение

Библиографический список

Приложения

## **7. Стратегия кластерной организации производства**

Введение

1. Концепция кластерной стратегии развития предприятий

1.1. Оценка резервов повышения эффективности и финансовой устойчивости производственных предприятий

1.2. Стратегическое управление производственным кластером

1.3. Концептуальная модель кластерной стратегии развития производства

2. Кластерный анализ производственных предприятий

2.1. Методика анализа и оценки факторов развития кластеров

2.2. Механизм взаимодействия предприятий-участников в кластере

2.3. Формирование структурной модели производственного кластера

3. Принципы и методы оценки эффективности кластеризации

3.1. Подходы и принципы оценки эффективности производственных кластеров

3.2. Методика выбора эффективного варианта структуры производственного кластера

3.3. Методика определения целесообразности участия предприятий в кластере

Заключение

Библиографический список

Приложения

## **8. Организационно-экономический механизм интегрированной системы управления организациями**

Введение

1. Основы построения интегрированной системы управления организациями в условиях рыночного хозяйствования

1.1. Содержание категории «интегрированная система управления»

1.2. Основные организационно-экономические факторы формирования интегрированного управления организациями

1.3. Бюджетирование как основа модели интегрированного управления организациями

2. Разработка и теоретическое обоснование модели интегрированного управления в бизнес-группах

2.1. Методика эффективного перераспределения финансовых ресурсов между субъектами бизнес-группы

2.2. Критериальные показатели для характеристики бизнес-единиц

2.3. Модель интегрированного управления в бизнес-группах на основе гибкого бюджетирования

3. Организационно-экономический механизм интегрированной системы управления в бизнес-группах на основе модели гибкого бюджетирования

3.1. Определение стратегического положения бизнес-единиц в бизнес-группе

3.2. Формирование вариантов развития бизнес-единиц в бизнес-группе



3.3. Бюджетное моделирование развития бизнес-единиц в условиях интегрированных компаний

Заключение

Библиографический список

Приложения

## **9. Управление инвестированием саморазвития организаций**

Введение

1. Оценка влияния внешней среды на инвестиционные возможности организаций

1.1. Факторы, влияющие на инвестиционную активность в регионе

1.2. Методы регулирования инвестиционной активности организаций

1.3. Оценка налоговой нагрузки как фактора влияния на внутрифирменную инвестиционную политику

2. Методические основы управления инвестированием саморазвития организаций

2.1. Саморазвитие как экономическая категория

2.2. Оценка организаций по степени самодостаточности инвестиционных средств для саморазвития

2.3. Организационно-экономический механизм управления инвестированием саморазвития

3. Перспективная программа инвестиционного планирования в организации

3.1. Инвестиционная политика организации, оценка ее адекватности

3.2. Производственные возможности и потребность организации в инвестиционных ресурсах

3.3. Стратегический план инвестиционного развития организации

Заключение

Библиографический список

Приложения

## **10. Совершенствование организационных форм управления предприятиями в условиях инновационных преобразований**

Введение

1. Проблемы развития предприятий в условиях инновационных преобразований в экономике

1.1. Сущность категории «инновационные преобразования»

1.2. Основные подходы к инновационным преобразованиям в управлении хозяйственными системами на современном этапе

1.3. Систематизация основных параметров и факторов инновационных преобразований в управлении предприятиями

2. Организационно-экономические основы управления предприятиями в условиях инновационных преобразований

2.1. Сущность, особенности и современное содержание организационных форм управления, обусловленных развитием инновационных процессов в экономике

2.2. Принципы развития организационных форм управления хозяйственными системами

2.3. Методические подходы к исчислению обобщающего критериального показателя оптимальности развития организационных форм управления в условиях инновационных преобразований

3. Основные направления инновационных преобразований в организации управления предприятиями

3.1. Обоснование наиболее перспективных организационных форм управления предприятиями

3.2. Принципиальная схема реализации организационного проекта программно-целевого холдинга

3.3. Эффективность функционирования и инновационного развития программно-целевого холдинга

Заключение

Библиографический список

Приложения

## **8.2. Структура и содержание выпускной квалификационной работы**

Выпускная квалификационная работа магистра – один из видов индивидуальной учебной деятельности студента, выполняемый на заключительном этапе обучения. Выполнение магистерской работы является обязательным этапом освоения студентами образовательных программ подготовки магистров и сопровождается установлением уровня подготовки выпускника требованиям, предусмотренным ФГОС ВО.

Выпускная квалификационная работа должна представлять собой законченное решение конкретной управленческой задачи, включать совокупность результатов исследования и научно-практические положения, выдвигаемые автором на защиту. В ней должны быть определены пути дальнейшего развития исследуемой проблемы, показана способность автора видеть перспективу исследования.

Формулировка цели и задач отдельно взятой выпускной квалификационной работы магистра определяются исходя из профиля и вида профессиональной деятельности, к которой ведется подготовка магистра и конкретной темой выпускной квалификационной работы. Вместе с тем, магистерская работа как форма выпускной квалификационной работы должна содержать общие цели и задачи независимо от направления подготовки. Защита магистерской работы является основной формой государственной итоговой аттестации и успешная ее защита является основанием для присвоения выпускнику степени «магистр».

Основной целью выпускной квалификационной работы является развитие у студентов креативного мышления и способности к самостоятельному научному поиску в выбранной сфере профессиональной деятельности.

Целями работы также являются:

- выявление уровня квалификации и подготовленности выпускника к самостоятельному решению задач в выбранной сфере профессиональной деятельности;
- развитие навыков самостоятельной работы, овладение методикой исследования и экспериментирования при решении разрабатываемых проблем и вопросов;
- систематизация, закрепление и расширение теоретических знаний и практических навыков по направлению подготовки и применение их при решении конкретных научных и прикладных задач;
- разработка проекта мероприятий по совершенствованию управления объектом исследования.

Для достижения поставленных целей магистрант должен решить следующие взаимосвязанные задачи:

- определить вид профессиональной деятельности и направление исследования в сфере управления организации;
- выбрать тему диссертации;
- обосновать актуальность выбранной темы диссертации, сформулировать цель и задачи, определить предмет и объект исследований;
- провести теоретическое исследование по обоснованию гипотезы научной идеи и сущности изучаемого явления или процесса;
- обосновать методы и методику анализа изучаемого явления или процесса, выявить тенденции и закономерности его развития на основе эмпирических данных;
- изучить и проанализировать теоретические и методические положения, нормативно-техническую документацию, статистические материалы, справочную

литературу и законодательные акты в соответствии с выбранной темой диссертации и определить целесообразность их использования в ходе исследований;

- выявить и сформулировать проблемы развития объекта исследований, определить причины их возникновения и факторы, способствующие и препятствующие их разрешению, дать прогноз возможного развития событий и учесть возможные риски управленческой деятельности;

- оценить целесообразность использования для достижения цели диссертации экономико-математических, статистических и логико-структурных методов изучения объектов исследования;

- по результатам научных исследований обосновать научную новизну диссертации;

- обосновать направления решения проблем развития объекта исследования, учитывая факторы внутренней и внешней среды;

- разработать проект мероприятий по повышению эффективности управленческой деятельности объекта исследований;

- обосновать и рассчитать экономическую эффективность разработанных мероприятий;

- подготовить правовое и программное обеспечение предложенных рекомендаций;

- провести апробацию полученных результатов исследования;

- оформить результаты диссертации в соответствии с действующими стандартами и требованиями нормоконтроля в вузе.

Защита выпускной квалификационной работы как обязательная составляющая часть итоговой государственной аттестации является одним из основных элементов системы оценки качества основных образовательных программ в целом.

Своей выпускной квалификационной работой и ее защитой студент доказывает, что он умеет самостоятельно разбираться в строении и функционировании системы управления конкретной организации, умеет работать с документами, статистическими материалами и литературой и, наконец, что он в силах определять и изучать проблемы менеджмента, четко и логично формулировать и грамотно излагать свои предложения по их разрешению.

Магистерская работа выполняется, как правило, на примере конкретной организации с использованием материалов, собранных и обработанных студентами во время выполнения НИР на I-III курсах, курсовых работ и проектов по дисциплинам базовой и вариативной части профессионального цикла ООП магистрата и прохождения практик.

Основными элементами композиционной структуры выпускной квалификационной работы в порядке их расположения являются следующие:

- 1) титульный лист;
- 2) задание;
- 3) аннотация;
- 4) содержание;
- 5) введение;
- 6) главы основной части;
- 7) заключение;
- 8) библиографический список;
- 9) глоссарий;
- 10) приложения.

*Титульный лист* является первой страницей магистерской диссертации и заполняется по определенной форме.

*Задание* на магистерскую диссертацию содержит основные исходные данные к работе, перечень подлежащих разработке вопросов, сроки выполнения разделов, а также подписи научного руководителя, консультантов и автора работы.

*Аннотация* дает возможность установить основное содержание работы.

Аннотация магистерской диссертации составляется в соответствии с ГОСТ 7.9-95. «Реферат и аннотация. Общие требования (ИСО 214-76): Межгосударственный стандарт».

Текст аннотации начинают фразой, в которой сформулирована главная проблема исследования. Аннотация содержит формулировку задачи и основных результатов исследования.

В аннотации указывают, что нового несет в себе данная работа в сравнении с другими, родственными по тематике и целевому назначению.

Текст аннотации должен отличаться лаконичностью, четкостью, убедительностью формулировок, отсутствием второстепенной информации.

Рекомендуемый средний объем аннотации 500 печатных знаков (не более полстраницы).

*Пример: «В данной работе изложены результаты исследования влияния гендерных особенностей на процесс профессиональной подготовки выпускников управленческих и экономических специальностей высших учебных заведений в изменившихся условиях жизнедеятельности.*

*Особое внимание уделено разработке научно-методических подходов и механизмов эффективного функционирования системы профессиональной подготовки выпускников высших учебных заведений, заключающихся в непрерывной практической подготовке студентов применительно к их будущей управленческой деятельности.*

*Выпускная квалификационная работа объемом 172 страницы состоит из введения, трех основных разделов и трех обеспечивающих разделов, заключения, библиографического списка, включающего 108 источников, глоссария и 13 приложений. Графический и цифровой материал представлен в 10 таблицах, 22 рисунках и 4 формулах».*

Содержание магистерской диссертации включает (с указанием страниц): введение, основные разделы и подразделы работы, заключение, библиографический список, глоссарий, приложения.

*Введение* – это вступительная часть работы, в которой рассматриваются основные тенденции изучения и развития проблемы, анализируется существующее состояние, обосновывается теоретическая и практическая актуальность проблемы, формулируются: решаемая проблема, цель и задачи работы, а также объект, предмет и гипотеза исследования.

*Раздел 1. Теоретические и методические подходы к постановке конкретной проблемы менеджмента.*

В разделе дается обзор литературы по проблеме, формулируется концепция, обосновывается методика анализа проблемы в конкретной организации (предприятии, фирме).

По первой главе судят о глубине теоретической базы работы. Приветствуется использование источников монографического характера и публикаций в ведущих специализированных журналах России и зарубежья, а также использование ресурсов сети Internet. Учебники и учебные пособия должны занимать лишь незначительную часть библиографического списка, и использоваться в основном на стадии теоретического анализа основных определений и концепций для построения собственной теоретической базы исследования.

В процессе изучения имеющихся литературных источников по исследуемой проблеме очень важно найти сходство и различия точек зрения разных авторов, дать их анализ и обосновать свою позицию по данному вопросу с обязательным указанием источников в установленной форме.

Целесообразно начать с более детального описания характеристики объекта и предмета исследования. Затем сделать небольшой исторический экскурс, по возможности, оценить степень изученности исследуемой проблемы, рассмотреть вопросы, теоретически и практически решенные и дискуссионные, по-разному освещаемые в научной литературе, и обязательно высказать свою точку зрения. Затем следует осветить изменения изучаемой проблемы за более или менее длительный период с целью выявления основных тенденций и особенностей ее развития.

Методология исследования предполагает изложение как теоретических (сущностных), так и методических основ исследования проблемы. Так, разработка методической части работы предполагает обзор теоретических подходов к методике исследования, разработку собственного исследования, включая программу исследования, подготовку форм сбора первичной информации (опросники, анкеты, аналитические таблицы, бланки фиксации результатов и т.п.), а также методику ее обработки и анализа полученных данных.

*Раздел 2. Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования на конкретном объекте исследования.*

В этом разделе на основе разработанной методики исследования анализируется состояние проблемы на конкретном объекте исследования. Материалами для анализа могут быть: планы работы организаций, годовые отчеты, статистическая отчетность и другая служебная документация, изученная студентом.

Материалы, служащие базой для обоснования и анализа, должны быть достаточно полными и достоверными, чтобы, опираясь на них, можно было бы проанализировать положение дел, вскрыть резервы и наметить пути их использования, а также устранить имеющиеся недостатки в работе.

Анализ состояния дел в организации предполагает обработку собранных статистических материалов, например по ее производственной деятельности за последние 4-5 лет. Анализ и обработку цифровой информации необходимо проводить с помощью современных методов экономического, социологического и психологического анализа.

*Раздел 3. Предлагаемые разработки в рамках изучаемой проблемы.*

Опираясь на выводы сделанные по результатам анализа, обосновываются рекомендации и мероприятия по решению поставленной проблемы в организации.

В частности, намечаются пути использования вскрытых резервов, устранения недостатков в работе, планируются, обосновываются и принимаются решения, обеспечивающие реализацию цели и задач магистерской диссертации.

При подготовке этой части работы студенты должны учесть основные принципы: системного подхода, т.е. учета всех или большинства взаимообуславливающих задач управления объектом, комплексного подхода с позиций оперативного и стратегического управления; принципа динамичности, предполагающего регулярную корректировку подготовленных документов в связи с изменившимися условиями работы базовой организации, содержанием деятельности аппарата управления, а также с методами выполнения управленческих работ.

Разработка рекомендаций предполагает, что на основании анализа, выявления недостатков и возможностей разрешения проблемы магистрант приводит достаточно полные, и аргументированные предложения и рекомендации.

Например, в соответствии со сформулированными предложениями по совершенствованию системы управления целесообразно внесение изменений в действующую систему управления организации: структурную и функциональную схемы; процедуры выполнения управленческих работ, положения об организации и ее структурных подразделениях, планы работ и т.д.

*Раздел 4. Экономическая оценка результатов исследования.*

В данном разделе рассматривается экономическая сторона результатов исследования: затраты на реализацию, ожидаемая эффективность и т.п. Предложения и рекомендации должны быть конкретными и экономически обоснованными.

Для расчета экономической эффективности должна быть выбрана методика и дано ее теоретическое обоснование.

Должны быть обоснованы рекомендации с точки зрения социальной и экономической значимости. Оценка эффективности предлагаемых управленческих решений должна охватывать следующие группы показателей по следующим направлениям:

1) расчет экономической эффективности затрат на научные исследования, качество и сроки их влияния на реальные процессы производства;

- 2) определение перспективы научно теоретического и практического развития организации;
- 3) оценка эффективности труда управленческих работников по реализации научных рекомендаций;
- 4) обоснование расширения объемов внедрения.

Характеризуется также степень внедрения данных предложений на исследуемом объекте, а также возможность их использования на других объектах в отраслевом или региональном аспекте. Необходимо охарактеризовать перспективы дальнейшего развития работ в выбранной области.

#### *Раздел 5. Программное обеспечение.*

Предусматривает информационное обоснование управленческих решений, использование соответствующего программного обеспечения для расчета тех или иных показателей и оформления проекта.

#### *Раздел 6. Правовое обеспечение результатов исследования.*

Предусматривает использование законодательной базы по теме исследования, нормативное обоснование соответствующих рекомендаций, составление правовой документации.

В заключении следует сформулировать основные выводы и рекомендации, вытекающие из результатов проведенного исследования.

Эта часть исполняет роль концовки, обусловленной логикой проведения исследования, которая носит форму синтеза накопленной в основной части научной информации. Этот синтез - последовательное, логически стройное изложение полученных итогов и их соотношение с общей целью и конкретными задачами, поставленными и сформулированными во введении.

Выводы по диссертации обычно начинаются словами: «выявлено», «установлено», «проанализировано», «обобщено». Рекомендации могут начинаться словами: «предложено», «разработано», «развито», «усовершенствовано», «обосновано», «внедрено (реализовано)», «позволило получить экономический (социальный, психологический и т.п.) эффект».

Затем следует указать наименование объекта (что именно выявлено, проанализировано, доказано, разработано: способ, классификация, модель, положение и т.д.).

После представления названия с помощью соединительных слов (состоящий, заключающийся в том, что...) можно перейти к изложению существенных и отличительных признаков объекта, а также его значения. Эти признаки нужно показать с такой полнотой, чтобы читающий заключение специалист мог понять сущность объекта научной новизны без каких-либо дополнительных комментариев автора.

В *библиографическом* списке приводится весь перечень использованной литературы, который может быть классифицирован по следующим признакам:

- 1) законы, нормативные документы и государственные стандарты;
- 2) материалы конференций, съездов, симпозиумов;
- 3) монографии, научные издания, авторефераты и диссертации;
- 4) научные статьи;
- 5) справочники и энциклопедии;
- 6) периодические издания.

*Глоссарий.* Он представляет собой краткий справочник специальных слов и понятий, выражений и сокращений с пояснениями. Каждое специальное понятие или термин, содержащиеся в тексте магистерской диссертации должны найти свое отражение в глоссарии.

*Приложения* имеют дополнительное (обычно справочное) значение и являются необходимыми для более полного освещения темы. По содержанию приложения весьма разнообразны. Это, например, могут быть: копии подлинных документов, выдержки из отчетных материалов, производственные планы и протоколы, отдельные положения из

инструкций (правил), анкеты социологических опросов и их результаты, статистический материал, дополнительные схемы, рисунки, формулы.

В таблице 5 приведена рекомендуемая структура магистерской диссертации, а также, для сравнения, структуры выпускной квалификационной работы бакалавра и дипломного проекта специалиста.

Таблица 5

Примерная структура выпускных квалификационных работ бакалавра, специалиста и магистра менеджмента

| <b>Бакалавр</b>   | <b>Специалист</b>   | <b>Магистр</b>  |
|---|---|---|
| (Бакалаврская работа)   | (Дипломный проект)  | (Магистерская диссертация)  |
| Титульный лист  | Титульный лист  | Титульный лист  |
| Задание   | Задание   | Задание   |
| Аннотация   | Аннотация   | Аннотация   |
| Содержание  | Содержание  | Содержание  |
| Введение (2-3 стр.)   | Введение (4-5 стр.)   | Введение (6-8 стр.)   |
| Теоретические и методические подходы к постановке конкретной проблемы менеджмента – три параграфа (10-15 стр.)  | Теоретические и методические подходы к постановке конкретной проблемы менеджмента – три параграфа (20-25 стр.)        | Теоретические и методические подходы к постановке конкретной проблемы менеджмента – три параграфа (30-40 стр.)        |
| Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования на конкретном объекте исследования – три параграфа (15-20 стр.)   | Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования на конкретном объекте исследования – три параграфа (20-25 стр.) | Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования на конкретном объекте исследования – три параграфа (35-40 стр.) |
| Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы с включением параграфа по расчету экономической эффективности предлагаемых мероприятий – три параграфа (20-25 стр.) | Проектные рекомендации и решения в рамках поставленной проблемы – три параграфа (20-25 стр.)                          | Предлагаемые разработки в рамках поставленной проблемы – три параграфа (35-40 стр.)                                   |
| -   | 4. Экономическая эффективность проекта (10-15 стр.)   | 4. Экономическая оценка результатов исследования (10-15 стр.)   |
| -   | 5. Программное обеспечение проекта (8-12 стр.)  | 5. Программное обеспечение (8-12 стр.)  |
| -   | 6. Правовое обеспечение проекта (8-10 стр.)   | 6. Правовое обеспечение результатов исследования (8-10 стр.)  |
| Заключение (основные выводы и рекомендации) (3-4 стр.)  | Заключение (основные выводы и рекомендации) (4-5 стр.)  | Заключение (основные выводы и рекомендации) (5-6 стр.)  |
| Библиографический список (не менее 50 проработанных источников)   | Библиографический список (не менее 70 проработанных источников)   | Библиографический список (не менее 100 проработанных источников)  |
| Глоссарий (не менее 20-25 понятий)  | Глоссарий (не менее 30 понятий)   | Глоссарий (не менее 40 понятий)   |
| Приложения (в том числе не менее двух опубликованных)   | Приложения (в том числе не менее двух-трех)   | Приложения (в том числе не менее трех-четырех)  |

|                                      |   |   |
|--------------------------------------|---|---|
| статей или докладов на конференциях) | опубликованных статей или докладов на конференциях) | опубликованных статей или докладов на конференциях) |
|--------------------------------------|---|---|

### 8.3. Правила оформления выпускных квалификационных работ

#### Требования к оформлению текстовой части ВКР

1) Текст выпускной квалификационной работы (ВКР) должен быть отпечатан на одной стороне листа белой бумаги формата А4 через полтора межстрочных интервала с использованием шрифта Times New Roman Cyr № 14.

2) Поля: верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм, левое – 25 мм, правое – 10 мм.

3) Абзацы в тексте следует начинать с отступа, выставляемого автоматически, равного 1,25 мм.

4) Нумерация страниц: в центре нижней части листа, шрифт Times New Roman Cyr № 14. Нумерация сквозная по всему тексту ВКР, арабскими цифрами. Первая пронумерованная страница – «Содержание», имеет номер страницы «3».

5) Слова «Введение», «Заключение», «Библиографический список», «Глоссарий» печатают в центре строки, прописными буквами, жирным шрифтом Times New Roman Cyr № 14, без абзацного отступа, включают в содержание ВКР. Данные заголовки не нумеруют.

*Пример оформления введения:*

#### ВВЕДЕНИЕ

Одной из отличительных особенностей современного этапа экономического развития выступает осознание руководством большинства организаций повышенной значимости кадрового ресурса, как в обеспечении конкурентных преимуществ организации, так и в достижении ее стратегических целей. ....

*Пример оформления заключения:*

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное в рамках магистерской работы исследование, позволяет сделать следующие выводы и рекомендации.

1. ....

2. ....

.....

Важно!!! Каждая позиция заключения должна отвечать на вопросы:

- что именно? (определено, выявлено, предложено, разработано, установлено и т.д.);
- в чем суть этого? (раскрыть);
- как это применить и использовать? (что позволяет? чему способствует?).

б) Оформление содержания: содержание ВКР включает: введение, разделы и подразделы проекта, заключение, библиографический список, глоссарий, приложения. Слово «Содержание» записывают в центре строки, прописными буквами, жирным шрифтом Times New Roman Cyr № 14, без абзацного отступа.

*Пример оформления содержания:*

#### СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ   | 5  |
| 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА | 11 |
| 1.1. Сущность и роль стратегического управления организацией в современных условиях  | 11 |
| 1.2. Клиентоориентированная стратегия управления организацией: подходы к формированию и преимущества реализации                      | 19 |



|   |     |
|---|-----|
| 1.3. Методические основы стратегического управления организацией на основе клиентоориентированного подхода                  | 23  |
| 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА                   | 34  |
| 2.1. Оценка системы стратегического управления организацией   | 34  |
| 2.2. Анализ внешних и внутренних факторов развития организации, способствующих принятию стратегии клиентоориентированности  | 46  |
| 2.3. Анализ текущего уровня клиентоориентированности по всем направлениям деятельности организации                          | 48  |
| 3. РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА                      | 58  |
| 3.1. Построение модели стратегического управления на основе клиентоориентированного подхода                                 | 58  |
| 3.2. Разработка мероприятий в рамках реализации модели стратегического управления на основе клиентоориентированного подхода | 69  |
| 3.3. Методические рекомендации, направленные на поддержку внедрения клиентоориентированности в организацию                  | 71  |
| 4. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ  | 75  |
| 5. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ  | 80  |
| 6. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ   | 86  |
| ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ   | 90  |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК  | 94  |
| ГЛОССАРИЙ   | 105 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ  | 107 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Анкета для сотрудников ООО «ЕИС   | 107 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Анкета для клиентов ООО «ЕИС  | 113 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Сводные статистические данные анкетного опроса сотрудников ООО «ЕИС   | 115 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Сводные статистические данные анкетного опроса клиентов ООО «ЕИС  | 121 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Стандарт закрепления и обслуживания клиентов компании ООО «ЕИС  | 122 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 6. Приказ о проведение акций в 2017 году   | 123 |

- 7) Оформление разделов и подразделов ВКР:
- разделы должны иметь порядковые номера в пределах всей ВКР, обозначенные арабскими цифрами;
  - подразделы должны иметь нумерацию в пределах каждого раздела;
  - номер подраздела состоит из номера раздела и номера подраздела, разделенных точкой. В конце номера раздела и подраздела точка ставится.
  - заголовки разделов следует записывать без абзацного отступа в середине строки прописными буквами жирным шрифтом Times New Roman Cyr № 14 без точки в конце, не подчеркивая. После заголовка разделов ставится отступ в пустую строку;
  - заголовки подразделов выполняют жирным шрифтом Times New Roman Cyr № 14 строчными буквами за исключением первой без точки в конце, не подчеркивая. Располагают

в середине строки без абзацного отступа. После заголовка подразделов ставится отступ в пустую строку;

- переносы слов в заголовках не допускаются. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой;
- каждый раздел ВКР начинается с новой страницы.

*Пример оформления разделов и подразделов:*

## **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

### **1.1. Понятие и сущность проблем мотивации персонала организации**

Для того чтобы составить достаточно полное общее представление о мотивации, необходимо раскрыть вопросы, касающиеся сущности, содержания и структуры мотивации.....

8) Оформление перечислений: (формат – список – маркированный – дефис: положение маркера – 1,2 пункта, отступ текста и знак табуляции – 1,7 пункта).

9) Оформление таблиц:

- название таблицы следует выполнять без абзацного отступа строчными буквами (кроме первой прописной), обычным шрифтом (Times New Roman Cyr № 14) и помещать над таблицей в центре строки;
- надпись с указанием номера таблицы, например: «Таблица 1.4», помещают справа над строкой с названием таблицы;
- таблицы следует нумеровать арабскими цифрами или сквозной нумерацией по всему тексту ВКР, или нумерацией в пределах раздела.

*Пример оформления таблицы:*

Таблица 1.4

Классификация стимулов трудовой деятельности

| Классифицируемые признаки    | Форма стимула   |
|------------------------------|---|
| 1                            | 2   |
| По направленности стимулов   | положительные (поощряющие),<br>отрицательные (наказующие) |
| По источникам стимулирования | экономические,<br>административные,<br>общественные       |

.....

Продолжение табл. 1.4

| 1  | 2  |
|--|--|
| По содержанию стимулов                         | материальные: денежные, неденежные;<br>нематериальные: социальные, моральные,<br>психологические и др. |
| По способу оказания стимулирующего воздействия | прямые (непосредственные),<br>косвенные (опосредованные)   |

.....

Окончание табл. 1.4

| 1                     | 2  |
|-----------------------|--|
| По уровню воздействия | институциональные (государственные,<br>региональные),<br>внутриорганизационные |

10) Оформление рисунков:

- номер и наименование рисунка помещают после рисунка, в центре строки, без абзацного отступа, например: «Рис. 1.6. Соотношение иерархии потребностей теории Маслоу и теории Альдерфера», и выполняют обычным шрифтом Times New Roman Cyr № 14;

- рисунки следует нумеровать арабскими цифрами или сквозной нумерацией по всему тексту ВКР, или нумерацией в пределах раздела.

*Пример оформления рисунка:*

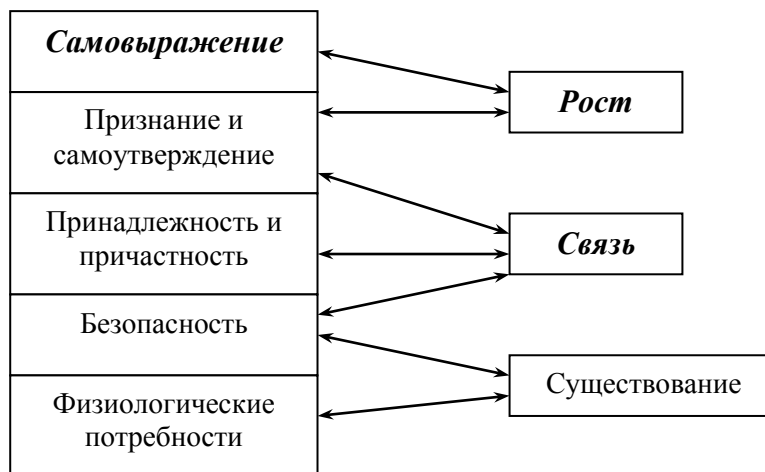


Рис. 1.6. Соотношение иерархии потребностей теории Маслоу и теории Альдерфера

11) Оформление формул:

- уравнения и формулы должны быть выполнены в редакторе формул;

- их следует выделять из текста в отдельную строку. Выше и ниже каждой формулы должны быть отступы по 6 пунктов;

- если уравнение не умещается в одну строку, то оно должно быть перенесено после знака равенства (=) или после знаков плюс (+), минус (-), умножения (x), деления (:) или других математических знаков, причем знак в начале следующей строки повторяют;

- формулы следует нумеровать арабскими цифрами или сквозной нумерацией по всему тексту ВКР, или нумерацией в пределах раздела в круглых скобках в крайнем правом положении на строке;

- пояснение значений символов и числовых коэффициентов, если они не были пояснены ранее в тексте, следует приводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в которой они даны в формуле. Первая строка расшифровки начинается словом «где» без двоеточия после него.

*Пример оформления формулы:*

$$m = h^2 * r_a * \frac{r_o}{\Delta^2} ,$$

(1.2)

$m$  – минимальное количество экспертов;

где

$h$  – доверительный коэффициент;

$r_a$  – доля элементов выборки с наличием заданного признака;

$r_o$  – доля элементов выборки с отсутствием заданного признака;

$\Delta$  – ошибка репрезентативности.

12) Оформление сносок:

- на цитаты и заимствования в дипломном проекте делаются ссылки в виде постраничных сносок;

- нумерация сносок должна быть сквозной и непрерывной с начала и до конца ВКР;
- обычный шрифт Times New Roman Сут № 10;
- единичный межстрочный интервал.

*Пример оформления постраничных сносок:*

<sup>34</sup> Резник С.Д. Организационное поведение: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – С. 251.

<sup>35</sup> Коротков Э. Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 4. – С. 18.

<sup>36</sup> Волнухина Е., Мельник Ю. Модель «Мотивация – стимул» является системой индивидуального подхода к каждому работнику. – URL: <http://www.rhr.ru/index/sovet/10339.html> (дата обращения 02.03.2014).

### 13) Оформление библиографического списка:

- рекомендуется алфавитный способ составления библиографического списка – по фамилиям авторов, заглавиям книг и статей (если автор не указан или авторов больше трех);
- сведения об источниках следует нумеровать арабскими цифрами с точкой и писать с абзацного отступа;
- литературу на иностранных языках помещают в конце списка.

*Пример оформления приложения:*

## Приложение 2

### Характеристика мотивационных классов и типов

| № п/п | Мотивационный тип      | Мотивационный класс   | Характеристика  |
|-------|------------------------|---|---|
| 1     | 2                      | 3   | 4   |
| 1.    | Люмпени-<br>зированный | Класс<br>избегательной<br>мотивации<br>(человек<br>стремится<br>избежать<br>нежелатель-ных<br>для себя<br>последствий<br>своего<br>поведения) | - все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;<br>- согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;<br>- низкая квалификация;<br>- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;<br>- низкая активность и выступление против активности других;<br>- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;<br>- стремление к минимизации усилий. |
| ...   | .....                  | .....   | - .....   |

*Пример оформления библиографического списка:*

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2015. – 576 с.

2. Коротков Э.М. Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 4. – С. 18-30.

3. Князева О.В. Стратегия управления персоналом: предпосылки внедрения стратегического подхода к управлению персоналом в российских компаниях // Российское предпринимательство. – 2014. – Т. 1. – № 1. – С. 60-65.

4. Магура М.И. Управление мотивацией персонала. – URL: <http://www.maguru.ru/articles/?ID=19> (дата обращения 19.02.2014).

5. Митрофанова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: автореферат дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05. – М., 2014. – 40 с.

6. Резник С.Д. Организационное поведение: учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 430 с.

7. ....

#### 14) Оформление приложений:

– каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху справа слова «Приложение», выполненного строчными буквами, кроме первой прописной, жирным шрифтом Times New Roman Cyr № 14, после которого следует порядковый номер приложения: Приложение 1, Приложение 2 и т.д.;

– каждое приложение должно иметь заголовок, который записывают ниже через отступ в пустую строку, в центре строки, без абзацного отступа, строчными буквами, обычным шрифтом Times New Roman Cyr № 14.

### **Требования к документам для получения допуска к защите ВКР**

Документы для получения допуска заведующего кафедрой к защите бакалаврской работы можно разделить на три группы:

*I. Документы, подтверждающие качество выпускной квалификационной работы магистра менеджмента (магистерской диссертации):*

1.1. Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация)

1.1.1. Титульный лист ВКР

1.1.2. Задание на ВКР (2 экземпляра)

1.1.3. Аннотация ВКР

1.1.4. Заключительная страница ВКР

1.2. Автореферат ВКР

1.3. Заказ на разработку ВКР

1.4. Паспорт предприятия (организации)

1.5. Справка о внедрении (апробации) результатов ВКР

1.6. Доклад выпускника на защите ВКР

1.7. Список научных публикаций выпускника, участие (призовые места) в конкурсах и олимпиадах

1.8. Рейтинговая самооценка ВКР

1.9. Приглашение на защиту руководителю организации, заказавшей разработку ВКР

1.10. Сопроводительное письмо зав. кафедрой руководителю организации-заказчика, прилагаемое к автореферату

1.11. Папка с раздаточным материалом членам ГЭК

1.12. Отзыв руководителя ВКР (2 экземпляра)

1.13. Справка об использовании заимствованных источников (плагиате), подписанная руководителем магистерской диссертации

1.14. Рецензия на магистерскую диссертацию (2 экземпляра)

1.15. Проект заключения заведующего кафедрой о допуске магистерской диссертации к защите (2 экземпляра)

*II. Документы о готовности выпускников к профессиональной практической деятельности*

- 2.1. Еженедельник магистранта
- 2.2. Профессиональное резюме выпускника
- 2.3. Эссе «О моей готовности к профессиональной деятельности»
- 2.4. Запрос предприятия на трудоустройство выпускника или справка с места работы

### *III. Дополнительная информация*

- 3.1. Заявление о вступлении в Ассоциацию выпускников Института экономики и менеджмента ПГУАС (с контактными данными)
- 3.2. Портфолио магистранта на диске CD-RW

Формы документов приведены в приложении.

### *Заказ с производства (научно-исследовательской организации, вуза) на проведение исследования*

Заказ производства на проведение исследования в рамках магистерской диссертации готовится на бланке предприятия (организации, фирмы) с указанием ее точных реквизитов, подписями первого руководителя или его заместителей и печатью, удостоверяющей подпись.

Он содержит обязательное указание фамилии и инициалов автора диссертации, четко и правильно сформулированную тему, указание должности, фамилии и инициалов руководителя от производства, который будет осуществлять курирование хода выполнения работы магистранта непосредственно в организации.

По желанию администрации организации может быть детализирован перечень решаемых задач, в том числе материалов для служебного использования. Также можно предусмотреть описание выходных результатов и планируемого внедрения их на производстве как в системе организации-заказчика работы, так и вне ее.

Руководители магистерских программ в вузе, научные руководители, а также ответственные исполнители научных тем могут представить заявки на выполнение магистерских диссертаций в форме фундаментальных научно-исследовательских работ.

В целях рассмотрения запросов от предприятий (научно-исследовательских организаций, вузов) на выпускающей кафедре создается экспертная комиссия под председательством заведующего кафедрой, в составе 3-4-х ведущих научных руководителей и руководителей магистерских программ, которая принимает решение о целесообразности выполнения тех или иных исследований и назначении научных руководителей работ, по которым принято положительное решение. После чего магистрант должен написать заявление на утверждение темы диссертации и научного руководителя по установленной форме.

### *Доклад выпускника на защите ВКР (магистерской диссертации)*

В целях повышения качества защиты магистерских диссертаций студент под руководством научного руководителя прорабатывает доклад к защите и его краткие тезисы для возможной публикации в открытой печати. На предзащите диссертации перед комиссией доклад магистранта по основным направлениям может подвергнуться существенной корректировке.

Целесообразно соблюдение структурного и методологического единства материалов диссертации, доклада и раздаточного материала членам комиссии.

Доклад должен содержать обязательное обращение к членам ГАК, представление темы работы, а также интригу, мотивирующую интерес к проблеме. Должно быть приведено обоснование актуальности выбранной темы магистерской диссертации, сформулирована основная цель исследования и перечень необходимых для её реализации задач. В докладе следует кратко описать методику изучения

проблематики диссертации, дать характеристику организации, на примере которой она выполнялась.

Здесь должны найти обязательное отражение результаты проведенного анализа организационно-экономических и социально-психологических аспектов, включая описание структуры, функций и ключевых результатов деятельности организации. В тезисах доклада целесообразно показать перечень «слабых мест» на производстве, наметить пути реформирования системы управления изучаемыми процессами, сформулировать основные управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы.

Желательно обосновать количественную оценку расчетных параметров и описать экономический или социальный эффект от внедрения разработанных мероприятий на производстве. В докладе необходимо описать состав и структуру выходных документов, а также предполагаемое внедрение результатов работы. В заключение доклада целесообразно отразить перспективность подобных разработок и направления развивающие идею магистерской диссертации, а также выразить слова благодарности тем, кто оказывал консультативную помощь при написании магистерской диссертации.

Не следует заканчивать речь внезапно: «Вот и все, что я хотел(а) сказать». Последними словами доклада могут быть следующие: «Доклад окончен. Спасибо за внимание».

В общей сложности доклад должен занимать по времени 5-7 минут. Соответственно на бумажном носителе он должен занимать до 4 страниц текста, шрифт Times New Roman № 14, полуторный интервал. Поля должны быть такими, чтобы при необходимости на них можно было сделать пометки, пояснения и пр.

По согласованию с научным руководителем магистрант может расширить или сузить предлагаемый набор вопросов, индивидуально расставив акценты в самом докладе на предзащите или защите магистерской диссертации.

#### *Презентация магистерской диссертации*

Очень важно подготовить хорошую презентацию магистерской диссертации для ее использования во время защиты.

Для начала остановим свое внимание на иллюстрациях на бумажном носителе. Перечень рекомендуемых плакатов (формат А1). Также готовится 5-6 комплектов иллюстраций в качестве раздаточного материала членам ГАК (на формате А4).

Рекомендуется подготовить 8 обязательных плакатов и 2 плаката по согласованию с руководителем. Каждый плакат должен иметь крупный и четкий номер.

В составе обязательных плакатов очень полезен вводный – кратко характеризующий актуальность, цель и задачи, научную новизну и практическую ценность магистерской диссертации. Рекомендуется подготовить дерево целей или алгоритм исследования, показывающие структуру разделов магистерской диссертации, место и роль каждого раздела в общей структуре, приоритетность поставленных целей и задач.

Основные результаты анализа целесообразно представить в виде таблиц, графиков и диаграмм (гистограмм, круговых, объемных и т.д.), которые позволят лучше понять изложение материала доклада; возможно подобную информацию придется дать не на одном, а на двух плакатах.

Основным разработкам – моделям, принципам, функциям, механизмам управления, а также управленческим рекомендациям и мероприятиям по решению изучаемой проблемы – стоит уделить 2-3 плаката.

Очень важен плакат по оценке экономической эффективности диссертационных разработок, включающий краткое описание предложенного методического аппарата,

количественную оценку и графическую интерпретацию представленного материала, а также основные выводы по разделу «Экономическая эффективность».

По согласованию с руководителем могут быть подготовлены другие плакаты, например, действующая и рациональная организационно-функциональная структура управления фирмой, на примере которой выполнялась магистерская диссертация, правовое обеспечение, программное обеспечение.

Общая структура доклада магистранта должна соответствовать структуре представленных иллюстраций, так как они необходимы для доказательства или демонстрации того или иного подхода, результата или вывода.

Плакаты желательно выполнять ярко, красочно, с хорошей графикой и вкусом, чтобы на защите они отчетливо были видны членам комиссии и гостям, а также заинтересованной аудитории.

При использовании компьютерной презентации наличие комплектов иллюстраций в качестве раздаточного материала членам ГАК также необходимо.

Основными принципами при составлении компьютерной презентации являются: лаконичность, ясность, уместность, сдержанность, наглядность (подчеркивание ключевых моментов), запоминаемость (разумное использование ярких эффектов).

Выступление с докладом на защите магистерской диссертации сопровождается презентацией с использованием в среднем 15-20 слайдов.

Каждый слайд должен иметь нумерацию, заголовок, количество слов в слайде не должно превышать 40.

Для подготовки профессиональной компьютерной презентации рекомендуется использовать шаблоны, при разработке оформления – дизайн шаблонов (Формат – Применить оформление). Не стоит увлекаться яркими шаблонами, информация на слайде должна быть контрастна фону, а фон не должен затенять содержимое слайда, если яркость проецирующего оборудования будет не достаточным. Можно подобрать два-три различных фоновых оформления для того, чтобы иметь возможность варьировать фон при плохой проекции.

Для привлечения и удержания внимания аудитории целесообразно применять комбинацию текстовых слайдов и слайдов данных. При этом необходимо принять во внимание следующее:

1. Текстовые слайды используются для отражения классификаций и списков. Их удобно использовать, если на слайды нужно вынести содержание презентации, цели исследования, использованные методы, возможные результаты, выводы и т.д.

2. При отображении процентных соотношений лучше использовать круговые диаграммы.

3. Столбиковые диаграммы (вертикальные или горизонтальные) хорошо иллюстрируют сравнения, изменения во времени или частоту.

4. Вертикальные столбиковые диаграммы и диаграммы рассеивания (точечные диаграммы) идеальны для демонстрации соотношения.

5. Кривые хорошо иллюстрируют изменения во времени.

Не надо злоупотреблять эффектами анимации. Оптимальной настройкой эффектов анимации является появление в первую очередь заголовка слайда, а затем – текста по абзацам. При этом, если несколько слайдов имеют одинаковое название, то заголовок слайда должен постоянно оставаться на экране. Динамическая анимация эффективна тогда, когда в процессе выступления происходит логическая трансформация существующей структуры в новую структуру, предлагаемую вами. Настройка анимации, при которой происходит появление текста по буквам или словам, может вызвать негативную реакцию со стороны членов комиссии, которые одновременно должны выполнять 3 различных дела: слушать выступление, бегло



изучать текст работы и вникать в тонкости визуального преподнесения вами материала исследования.

Временной режим презентации необходимо настроить, используя меню Показ слайдов – Режим настройки времени, предварительно узнав, сколько минут требуется вам на каждый слайд. Очень важно не торопиться на докладе и не «мямлить» слова. Презентация легко поможет вам провести доклад, но она не должна его заменить. Если вы только читаете текст слайдов, то это сигнал комиссии, что вы не ориентируетесь в содержании. Но если вы растерялись, то прочтение презентации будет единственным вашим спасением.

Для управления компьютерной презентацией можно использовать интерактивные кнопки (вперед-назад) или, в крайнем случае, клавиатуру PgUp-PgDn. Особенно это может пригодиться при ответе на вопросы, когда вас попросят вернуться к определенному слайду. В автоматическом режиме необходимо обязательно проконтролировать временной интервал своего доклада.

#### *Справка об апробации результатов исследования*

Справка(и) об апробации входит в число документов, необходимых для получения допуска к защите магистерской диссертации.

Этот документ повышает уровень доверия к диссертации, свидетельствуют об апробации полученных результатов в реальной практике и их полезности.

Справка должна быть заверена необходимыми подписями и печатями.

Справки о внедрении могут отражать реализацию результатов исследования по таким направлениям, как:

- внедрение в производственную деятельность предприятий и организаций;
- внедрение в научную деятельность (научные учреждения, использование в научных отчетах и др.).

Содержание справки о внедрении в производство должно отражать конкретные положения диссертации, которые используются в реальной деятельности предприятий. При этом необходимо отметить конкретные положения и документы, принятые к использованию в организациях по результатам исследования.

Внедрение результатов исследований в научной деятельности понимается как их использование научными учреждениями, а также как выполнение отдельных разделов в научных исследованиях, проводимых кафедрой по заданиям министерств, ведомств или организаций и подтвержденных государственной регистрацией.

#### *Список публикаций и докладов на конференциях по результатам исследования*

Качество и количество публикаций по теме исследования является одним из критериев оценки научной ценности работы.

Наиболее распространенным видом публикаций являются тезисы докладов и выступлений на конференциях. Это изложенные в краткой форме оригинальные научные идеи по выбранной магистрантом теме.

Более значимые научные результаты, требующие развернутой аргументации, публикуются в форме научной статьи. Научная статья – это законченное и логически цельное произведение, посвященное конкретной проблеме, входящей в круг проблем, связанных с темой диссертации.

В списке помимо названия трудов необходимо указать их вид (например, тезисы, статья или др.), форму работы (печатная или рукопись). Выходные данные публикации включают место издания, год и, если это был сборник научных трудов или материалов научно-практической конференции, то в обязательном порядке указывается название сборника. Далее в списке опубликованных трудов указывается объем публикации и (если это имеет место) перечисляются соавторы работы.

### *Отзыв руководителя*

В своем отзыве руководитель магистерской диссертации:

- обосновывает актуальность и научную новизну проблемы исследования, принципиальное отличие от ранее разработанных тем;
- дает общую оценку содержания диссертации с описанием ее отдельных разделов: оригинальности проектных решений, логики переходов от раздела к разделу, обоснованности выводов и предложений и т.д.;
- характеризует дисциплинированность студента в выполнении общего графика работы, а также соблюдение им сроков представления отдельных разделов в соответствии с выданным заданием на разработку дипломной работы;
- дает оценку самостоятельной работы студента, его инициативе, умению применять полученные знания для решения практических задач, его отношение к делу;
- детально описывает положительные стороны работы и формулирует замечания по ее содержанию и оформлению, а также рекомендации по возможной доработке диссертации, перечень устранённых замечаний руководителя в период совместной работы;
- дает рекомендации по внедрению результатов магистерской диссертации на производстве и в учебном процессе;
- обязательно дает предварительную оценку работы;
- подробно заполняет следующую основную информацию для ГАК: поддержка проблематики магистерской диссертации в форме грантов, основные публикации по проблеме; предварительная рекомендация на конкурс или выставку квалификационных работ; к продолжению исследования, дальнейшему обучению в аспирантуре или возможному трудоустройству на выпускающей кафедре в качестве ассистента или стажера-преподавателя, стажера-исследователя, научного сотрудника и другую необходимую информацию.

Отзыв научного руководителя магистерской диссертации подписывается им с точным указанием места работы, должности, ученой степени и звания, даты выдачи и утверждается печатью вуза.

### *Рецензия на магистерскую диссертацию*

Магистерская диссертация должна иметь внешнюю рецензию. В качестве рецензентов могут привлекаться специалисты, работающие на предприятиях, в организациях, научных учреждениях и вузах, профессора и преподаватели других высших учебных заведений. Перечень внешних рецензентов утверждается приказом по университету.

В рецензии должны быть отражены следующие вопросы:

- актуальность темы и практическая ценность работы;
- новизна проведенного исследования;
- оценка качества выполнения работы (соответствие ее теме, полнота и обстоятельность разработки задания);
- использование в работе современных методов исследования, а также новых методик;
- разработка автором конкретных рекомендаций, направленных на повышение эффективности управления организацией и оценка возможности их реализации в исследуемой области.

Кроме того, рецензент по своему усмотрению может указать отдельные замечания выполненной работы.

В заключении рецензент указывает, удовлетворяет ли выполненная работа требованиям, предъявляемым к магистерской диссертации, а также дает оценку выполненной работы. Подпись рецензента должна сопровождаться указанием его фамилии, имени, отчества (полностью), места работы и занимаемой должности.

Рецензия должна быть получена не позднее чем за три дня до защиты. Магистрант должен до заседания Государственной аттестационной комиссии выписать замечания рецензента, подготовить и дать по ним ответ на защите.

### *Профессиональное резюме*

Основополагающей функцией резюме является грамотная самопрезентация. Цель резюме – донесение полной картины личности выпускника и его профессиональной пригодности до работодателя.

Резюме представляет собой краткое изложение наиболее важных для потенциального работодателя фактов биографии выпускника, в основном связанных с опытом работы, навыками и знаниями.

Резюме обязательно должно включать следующие блоки:

1. Личные данные студента (имя, фамилия, отчество, адрес (включая индекс), телефон (домашний, контактный), адрес электронной почты).

2. Цель. В формулировке цели содержится краткая информация о том, на получение какой работы (должности) претендует выпускник, обозначаются границы его профессиональных интересов, ожидаемый стартовый оклад.

3. Опыт работы. Это важнейший блок резюме, в котором описывается имеющийся у студента опыт работы (обычно в обратном хронологическом порядке) по следующей схеме:

- название организации;
- направление деятельности организации;
- сроки работы;
- должность;
- должностные обязанности;
- профессиональные навыки и достижения.

4. Образование – дается информация как о фундаментальном образовании, так и о дополнительном: курсах, семинарах, тренингах, стажировках и т. д.

В частности: год и качество (с медалью или без) окончания средней школы; название и год окончания колледжа, техникума, специальных учебных курсов; участие в научно-исследовательской работе; полученные дипломы, сертификаты, грамоты по изученным дисциплинам и другое.

5. Дополнительная информация:

- уровень владения иностранными языками. На каком уровне у вас знание иностранных языков. Если на плохом, и у вас нет способностей к их изучению – пишите «базовый уровень». Если есть понимание и в данный момент вы изучаете язык, так и пишите: на среднем разговорном уровне; перевожу экономическую литературу; в данный момент прохожу соответствующее обучение на курсах или индивидуально. Если хорошо знаете иностранный язык(и) – пишите «свободное владение»;

- навыки работы с компьютером. Уверенный или опытный пользователь, знаю на хорошем уровне стандартные офисные программы, основы программирования, быстро ориентируюсь в поисковых системах. Имею опыт работы в (перечислите все специализированные программы, в которых вы работали);

- наличие водительских прав (категория, стаж вождения, личный автомобиль);
- членство в профессиональных организациях;
- общественная работа, членство в общественных организациях;
- хобби (здесь лучше указывать те сведения, которые говорят о вашем интеллекте, эрудиции, хорошем здоровье, серьезности и целеустремленности).

В резюме не должно быть приблизительности. Все должно быть четко, понятно, обосновано, логично.

## *Эссе «О готовности выпускника магистратуры к жизни и профессиональной деятельности в сфере менеджмента»*

Подготовка такого эссе является важным этапом обучения в магистратуре. Эссе – это самопрезентация, благодаря которой государственная экзаменационная комиссия и работодатель смогут понять, с какими результатами выпускник магистратуры подходит к окончанию обучения в университете по магистерской программе.

Эссе представляет собой видение и оценку магистрантом своей готовности к реальной жизни (в семье, обществе) и профессиональной практической деятельности по выбранной программе направления «Менеджмент».

В эссе должны быть отражены:

а) вступление (не больше 2-3 предложений о значимости магистратуры в жизни магистранта);

б) практический опыт работы магистранта в конкретных организациях на конкретных должностях;

в) активность в общественной деятельности в вузе или за его пределами;

г) успехи в учебной и научной деятельности: победы в олимпиадах, конкурсах научных работ; выступления с докладами на научно-практических конференциях; опубликованные работы и др.;

д) оценка личных качеств и этапов жизненного пути;

е) заключение (эссе должно заканчиваться выводами выпускника о его практической готовности (или неготовности) к работе и карьерному росту на конкретных должностях, перспективах трудоустройства в сфере менеджмента).

Объем эссе должен занимать 1-2 полных страницы формата А4 через полтора межстрочных интервала (допустимо 1,0 пт) с использованием шрифта Times New Roman Cyr № 14 (допустим также шрифт Times New Roman Cyr № 12).

В правом верхнем углу необходимо разместить свое фото. Оно должно представлять собой портрет студента в презентабельном внешнем виде. Фотография обязательно распечатывается в цвете.

Шрифт заголовка нужно сделать крупными буквами и использовать полужирное начертание.

В правом нижнем углу – контактные данные автора и дата написания эссе.

### *Запрос на трудоустройство*

Запрос на трудоустройство выпускника оформляется на официальном бланке организации с указанием ее точных и полных реквизитов, данных регистрации выходящей документации организации.

Форма запроса должна содержать обязательное указание места предполагаемой работы выпускника в данной организации (подразделение, отдел или служба), а также планируемой должности в качестве руководителя или квалификационной категории для специалистов. По желанию руководства организации указываются особые условия найма: на постоянной или временной основе, с испытательным сроком или без него, с необходимой переподготовкой или обучением или без них, по окончании обучения в вузе или через какой-то ограниченный срок, режим работы и условия оплаты труда и другие условия, на контрактной основе или по приказу и т.д.

Запрос завершается обязательно подписью первого лица или его функциональных заместителей, наделенных подобными полномочиями, и заверяется официальной печатью организации.

## **8.4. Порядок защиты выпускной квалификационной работы**

Студент-выпускник вуза допускается к защите квалификационной работы в государственной экзаменационной комиссии, если им полностью выполнен учебный план

обучения и имеет соответствующее заключение заведующего выпускающей кафедры о допуске работы к защите. Процедура защиты выпускных квалификационных работ определена Положением о проведении государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам магистрата, программам специалитета и программам магистратуры.

Защита выпускной квалификационной работы принимается Государственной экзаменационной комиссией (ГЭК). ГЭК формируется из ведущих преподавателей выпускающей кафедры, а также специалистов-практиков. Председателем Государственной экзаменационной комиссии, как правило, назначается представитель реального сектора экономики, имеющий богатый практический и управленческий опыт. Состав экзаменационной комиссии, включая ее председателя и секретаря, утверждается приказом ректора по представлению декана.

Защита магистерской работы происходит на открытом заседании ГЭК в следующей последовательности.

1. Председатель ГЭК объявляет о защите магистерской работы, называет фамилию, имя и отчество ее автора, зачитывает тему работы, представляет научного руководителя.

2. Заслушивается доклад студента. Свое выступление он должен строить на основе заранее подготовленных тезисов доклада. При этом особенно важно, чтобы речь студента была ясной, грамматически точной, уверенной, что делает ее понятной и убедительной. В докладе следует использовать простые слова и простые утвердительные предложения и не нарушать так называемые нормы литературного произношения, в частности, употреблять неправильные ударения в словах.

3. Председатель, члены ГЭК и присутствующие задают вопросы. Вопросы могут касаться как темы защищаемой магистерской работы, так и относиться к тематике специальных курсов по менеджменту, маркетингу, экономике, планированию и т.п., поэтому студенту перед защитой целесообразно восстановить в памяти основное содержание специальных курсов и особенно те разделы, которые имеют прямое отношение к теме магистерской работы. В обсуждении работы может принять участие каждый присутствующий на защите.

4. Студент отвечает на вопросы. Ответы на вопросы, их полнота и глубина влияют на оценку работы, они должны быть тщательно продуманы и лаконичны. По докладу и ответам на вопросы комиссия судит о широте кругозора студента, его эрудиции, умении публично выступать, и аргументировано отстаивать свою точку зрения.

Общая продолжительность защиты в среднем составляет 20-25 минут, в том числе не более 10 минут предоставляется студенту для сообщения содержания выпускной квалификационной работы.

Результаты защиты ВКР определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Оценка дается членами государственной аттестационной комиссии на ее закрытом заседании. Комиссией принимается во внимание содержание работы, качество выполненной работы, обоснованность выводов и предложений, содержание доклада и полноту ответов на вопросы членов ГЭК, отзывы на ВКР, уровень теоретической, научной и практической подготовки студента-выпускника. Оценки объявляются в тот же день после оформления в установленном порядке протокола заседания комиссии. Кроме оценок государственная экзаменационная комиссия на основании рекомендаций кафедры отмечает уровень научных исследований, дает рекомендации о внедрении результатов ВКР в производство и возможности публикации результатов работы, а так же рекомендует работы для участия в конкурсе ВКР по направлению (специальности) подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

## **8.5. Критерии оценки сформированности компетенций по результатам защиты выпускной квалификационной работы**

Ответ студента на защите выпускной квалификационной работы оценивается на закрытом заседании государственной экзаменационной комиссии. Уровень сформированности вынесенных на ВКР компетенций квалифицируется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно» в соответствии со следующими критериями:

- «Отлично»;
- «Хорошо»;
- «Удовлетворительно»;
- «Неудовлетворительно».

| Оценка  | Критерий оценивания   |
|---|---|
| <b>Актуальность и новизна исследования</b>            |   |
| Отлично   | в ВКР полно и аргументировано представлена актуальность исследования, раскрыта степень разработанности темы, адекватно сформулирована гипотеза исследования, правильно поставлены цель, задачи, обоснованы объект, предмет, методы исследования, доказательно обоснованы элементы новизны |
| Хорошо  | в ВКР отражена актуальность исследования, отчасти раскрыта степень разработанности темы, сформулирована гипотеза исследования, имеются некоторые неточности при формулировке цели и задач, объекта и предмета, методов исследования, элементы новизны недостаточно обоснованы             |
| Удовлетворительно                                     | в ВКР слабо отражена актуальность исследования и степень разработанности темы, отсутствует гипотеза исследования, недостаточно верно сформулированы цель, задачи, не достаточно обоснован выбор объекта, предмета, методов, отсутствуют элементы новизны исследования                     |
| Неудовлетворительно                                   | в ВКР не отражена актуальность исследования и степень разработанности темы, отсутствует гипотеза исследования, неправильно сформулированы цель, задачи, не обоснован выбор объекта, предмета, методов, отсутствуют элементы новизны исследования  |
| <b>Теоретическая и практическая значимость работы</b> |   |
| Отлично   | ВКР обладает очевидной теоретической и практической ценностью   |
| Хорошо  | ВКР обладает некоторой теоретической и/или практической ценностью   |
| Удовлетворительно                                     | ВКР не имеет теоретической или практической ценности  |
| Неудовлетворительно                                   | ВКР не имеет теоретической и практической ценности  |
| <b>Обоснованность теоретико-методической базы</b>     |   |
| Отлично   | в ВКР четко обозначена теоретико-методологическая основа, базирующаяся на анализе не менее 50 библиографических источников, на все источники имеются ссылки по тексту работы  |
| Хорошо  | в ВКР обозначена теоретико-методологическая основа, базирующаяся на анализе не менее 50 библиографических источников, ссылки по тексту работы имеются не на все источники   |
| Удовлетворительно                                     | в ВКР слабо представлено теоретико-методологическое обоснование темы, основанное на анализе менее 50 библиографических источников, ссылки по тексту работы имеются менее, чем на половину источников  |
| Неудовлетворительно                                   | в ВКР теоретико-методологическое обоснование представлено кусками из источников, зачастую интернет-источников, отсутствует сравнительный анализ теоретических подходов, библиография менее  |

|  |   |
|--|---|
|  | 30 источников, ссылки на источники отсутствуют  |
| Качество аналитической части ВКР                             |   |
| Отлично  | Результаты исследования базируются на глубоком анализе объекта исследования не менее чем за 3 года с применением статистических и экономико-математических методов, факторного анализа  |
| Хорошо   | В аналитической части объект исследован менее чем за 3 года методом сравнения в динамике  |
| Удовлетворительно  | В аналитической части объект исследован только за один год, не представлено сравнение в динамике  |
| Неудовлетворительно  | Отсутствует анализ деятельности объекта исследований  |
| Качество проектной части ВКР                                 |   |
| Отлично  | комплекс авторских предложений и рекомендаций аргументирован, обладает высокой степенью конкретизации и может быть использован в деятельности организации, дана оценка эффективности предложенных рекомендаций, свидетельствующая об их целесообразности. |
| Хорошо   | комплекс авторских предложений и рекомендаций достаточно аргументирован и конкретизирован, может быть использован в деятельности организации, дана оценка эффективности предложенных рекомендаций.  |
| Удовлетворительно  | в проектной части сформулированы предложения и рекомендации общего характера, которые недостаточно аргументированы, оценка эффективности рекомендаций не свидетельствует об их целесообразности   |
| Неудовлетворительно  | предложения и рекомендации, сформированные в проектной части, не имеют никакого отношения к объекту исследования, характеризуются размытостью, отсутствует оценка их эффективности  |
| Соответствие между целями, содержанием и результатами работы |   |
| Отлично  | цель ВКР полностью достигнута, содержание и результаты работы отражают пути и методы ее достижения, задачи решены и соответствуют полученным результатам  |
| Хорошо   | цель ВКР в основном достигнута, но содержание и результаты работы отражают пути и методы ее достижения лишь отчасти, задачи решены не в полном объеме   |
| Удовлетворительно  | цель ВКР достигнута не полностью, содержание и результаты работы не отражают пути и методы ее достижения, задачи решены лишь отчасти  |
| Неудовлетворительно  | цель ВКР не достигнута, задачи не решены  |
| Структурированность работы, стиль и логичность изложения     |   |
| Отлично  | ВКР четко структурирована в соответствии с требованиями, включает введение, три основных раздела, заключение, библиографический список, глоссарий, приложения, имеются логические выводы и переходы от одного раздела к другому                           |
| Хорошо   | ВКР структурирована в соответствии с требованиями, включает введение, три основных раздела, заключение, библиографический список, глоссарий, приложения, выводы и переходы от одного раздела к другому не достаточно логичны                              |
| Удовлетворительно  | Структура ВКР не отвечает всем требованиям, включает введение, заключение, библиографический список, глоссарий, приложения, основные разделы представлены не полностью, выводы и переходы от одного раздела к другому не логичны                          |
| Неудовлетворительно  | ВКР неструктурирована, отсутствуют или перепутаны отдельные   |

|   |   |
|---|---|
|   | части   |
| Степень самостоятельности и творчества студента |   |
| Отлично   | во время выполнения ВКР студент проявил высокую самостоятельность и творческий подход   |
| Хорошо  | во время выполнения ВКР студент проявил средний уровень самостоятельности и творчество  |
| Удовлетворительно                               | во время выполнения ВКР студент слабо проявил самостоятельность и творческий подход   |
| Неудовлетворительно                             | во время выполнения ВКР студент не проявил самостоятельность и творческий подход  |
| Представление работы к защите                   |   |
| Отлично   | ВКР оформлена в соответствии со всеми требованиями и в указанные сроки, документы для получения допуска к защите подготовлены в полном объеме и высокого качества   |
| Хорошо  | ВКР оформлена в соответствии со всеми требованиями и в указанные сроки, документы для получения допуска к защите подготовлены не в полном объеме и не достаточно высокого качества  |
| Удовлетворительно                               | ВКР оформлена не в соответствии со всеми требованиями, сроки подготовки нарушены, не все документы для получения допуска к защите подготовлены  |
| Неудовлетворительно                             | ВКР плохо оформлена, сроки подготовки нарушены, документы для получения допуска к защите не подготовлены  |
| Апробация и внедрение результатов исследования  |   |
| Отлично   | Результаты исследования апробированы в выступлениях на конференциях, опубликованы более, чем в 4 статьях, подтверждены справками о внедрении.   |
| Хорошо  | Результаты исследования опубликованы не менее, чем в 4 статьях, подтверждены справкой о внедрении.  |
| Удовлетворительно                               | Результаты исследования опубликованы в одно-двух статьях, не подтверждены справкой о внедрении.   |
| Неудовлетворительно                             | Результаты исследования не апробированы, не опубликованы, не подтверждены справкой о внедрении.   |
| Качество защиты работы                          |   |
| Отлично   | во время защиты студент продемонстрировал глубокие знания по теме работы, наглядно и полно раскрыл тему ВКР, логично построил доклад, который был подкреплён содержательной презентацией, умело сделал выводы и обосновал область применения результатов ВКР, исчерпывающе ответил на вопросы членов комиссии |
| Хорошо  | во время защиты студент продемонстрировал недостаточно глубокие знания по теме работы, не полностью раскрыл тему ВКР, ответил на большинство вопросов членов комиссии   |
| Удовлетворительно                               | во время защиты студент продемонстрировал слабые знания по теме выпускной работы, неважно представил ВКР, доклад был построен нелогично, выводы не обозначены, не ответил на большинство вопросов членов комиссии   |
| Неудовлетворительно                             | во время защиты студент продемонстрировал слабые знания по теме выпускной работы, неважно представил ВКР, не ответил на вопросы членов комиссии   |



## 8.6. Учебно-методическое обеспечение выпускной квалификационной работы

### 8.6.1 Основная, дополнительная и нормативная литература

Основная литература:

2. Менеджмент: магистерская диссертация: учебное пособие / под ред. С.Д. Резник. – 2-е изд., перераб. и доп. – Пенза: ПГУАС, 2014. – 248 с.

3. Новиков В.К. Методология и методы научного исследования [Электронный ресурс]: курс лекций/ Новиков В.К.– Электрон. текстовые данные.– М.: Московская государственная академия водного транспорта, 2015.– 210 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/46480> .– ЭБС «IPRbooks»

4. Рузавин Г.И. Методология научного познания [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов/ Рузавин Г.И.– Электрон. текстовые данные.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.– 287 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52507> .– ЭБС «IPRbooks»

5. Добренъков В.И. Методология и методика социологического исследования [Электронный ресурс]: учебник/ Добренъков В.И., Кравченко А.И.– Электрон. текстовые данные.– М.: Академический Проект, Альма Матер, 2016.– 539 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/60089> .– ЭБС «IPRbooks»

Нормативная литература

1. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (URL: <http://base.consultant.ru>)

2. Приказ Минобрнауки России «Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры» от 29 июня 2015 г. № 636 (в ред. Приказов Минобрнауки России от 09.02.2016 № 86, от 28.04.2016 № 502). (URL: <http://base.consultant.ru>)

3. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», утвержденный приказом Минобрнауки РФ от 30 марта 2015 г. N 322. (URL: <http://base.consultant.ru>)

Дополнительная литература:

1. Выпускная квалификационная работа. Структура, содержание, оформление [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ – Электрон. текстовые данные.– Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2015.– 61 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/54996> .– ЭБС «IPRbooks»

### 8.6.2 Методические указания для обучающихся по подготовке и защите выпускной квалификационной работы

1. Менеджмент: магистерская диссертация: учебное пособие / под ред. С.Д. Резник. – 2-е изд., перераб. и доп. – Пенза: ПГУАС, 2014. – 248 с.

## 8.7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для подготовки и защиты выпускной квалификационной работы, в т.ч. профессиональные базы данных

| Наименование ресурса   | Ссылка  |
|--|---|
| Стратегический менеджмент. Журнал электронной библиотеки Издательского дома «Гребенников»          | <a href="http://grebennikon.ru/journal-36.html">http://grebennikon.ru/journal-36.html</a> |
| Управление проектами и программами. Журнал электронной библиотеки Издательского дома «Гребенников» | <a href="http://grebennikon.ru/journal-20.html">http://grebennikon.ru/journal-20.html</a> |
| Менеджмент сегодня. Журнал электронной библиотеки  | <a href="http://grebennikon.ru/journal-6.html">http://grebennikon.ru/journal-6.html</a>   |

|   |   |
|---|---|
| Издательского дома «Гребенников»                  |   |
| Современные технологии управления. Научный журнал | <a href="http://sovman.ru/ru/all-numbers.html">http://sovman.ru/ru/all-numbers.html</a> |
| Научная электронная библиотека                    | <a href="http://elibrary.ru/defaultx.asp">http://elibrary.ru/defaultx.asp</a>           |
| Сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом»   | <a href="http://www.mevriz.ru/">http://www.mevriz.ru/</a>                               |
| Сайт «Стратегическое планирование»                | <a href="http://www.stplan.ru">www.stplan.ru</a>  |
| Сайт «SWOT-анализ»                                | <a href="http://www.swot-analysis.ru">www.swot-analysis.ru</a>                          |
| Сайт «Корпоративный менеджмент»                   | <a href="http://www.cfin.ru/">http://www.cfin.ru/</a>                                   |
| Электронная библиотека диссертаций РГБ            | <a href="http://www.diss.rsl.ru/">http://www.diss.rsl.ru/</a>                           |
| Официальный сайт ГУУ.                             | URL: <a href="http://www.guu.ru/">http://www.guu.ru/</a>                                |
| Кадровый менеджмент.                              | URL: <a href="http://www.HRM.ru">http://www.HRM.ru</a>                                  |
| Журнал «Управление персоналом».                   | URL: <a href="http://www.top-personal.ru/">http://www.top-personal.ru/</a>              |
| Журнал «Кадровик».                                | URL: <a href="http://www.kadrovik.ru">www.kadrovik.ru</a>                               |
| Журнал «Управление предприятием».                 | URL: <a href="http://www.dis.ru">http://www.dis.ru</a>                                  |
| Журнал «Маркетинг Менеджмент».                    | URL: <a href="http://www.marketing-magazine.ru/">http://www.marketing-magazine.ru/</a>  |
| Журнал «Финансовый менеджмент».                   | URL: <a href="http://www.finman.ru/">http://www.finman.ru/</a>                          |
| Справочно-правовая система «ГАРАНТ».              | URL: <a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a>                            |
| Справочно-правовая система «Консультант плюс».    | URL: <a href="http://base.consultant.ru">http://base.consultant.ru</a>                  |

Национальный Регистр и Библиотека корпоративных нефинансовых отчетов **Российского союза промышленников и предпринимателей** [<http://rspp.ru/simplepage/157>] – открытый доступ

Профессиональные базы данных Центра раскрытия корпоративной информации «Интерфакс-ЦРКИ» [<http://www.e-disclosure.ru>] – открытый доступ

Профессиональные базы данных Сообщества менеджеров Executive.ru [<http://www.executive.ru/management>] – открытый доступ

Профессиональные базы данных Сообщества HR-Менеджеров [<http://hr-portal.ru>] – открытый доступ

Профессиональные базы данных Группы компаний HeadHunter [<https://hh.ru/article/28>] – открытый доступ

Профессиональные базы данных Ассоциации менеджеров России [<http://www.amr.ru>] – открытый доступ

Профессиональные базы данных Портала тренеров и консультантов [<http://www.treko.ru>] – открытый доступ

Базы данных Федеральной службы государственной статистики [<http://www.gks.ru>] – открытый доступ

Базы данных официального сайта Правительства Российской Федерации [[www.government.ru](http://www.government.ru)] – открытый доступ

Базы данных официального сайта Министерства финансов [<http://www.minfin.ru>] – открытый доступ

Базы данных официального сайта Центрального банка России [<http://www.cbr.ru>] – открытый доступ

Профессиональные базы данных Центра раскрытия корпоративной информации «Интерфакс-ЦРКИ» [<http://www.e-disclosure.ru>] – открытый доступ

Базы данных Межбанковской фондовой биржи [<http://www.mse.ru>] – открытый доступ

Базы данных Информационно-аналитического агентства РосБизнесКонсалтинг [<http://www.rbc.ru>] – открытый доступ

**8.8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении подготовки и защиты выпускной квалификационной работы, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).**

|  |  |
|--|--|
| Справочно-правовая система «Консультант плюс». | URL: <a href="http://base.consultant.ru">http://base.consultant.ru</a> |
|--|--|

ФОРМЫ И ОБРАЗЦЫ ДОКУМЕНТОВ  
ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ДОПУСКА К ЗАЩИТЕ ВКР МАГИСТРА

*Обложка сопроводительных документов*  
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

Ф.И.О. магистранта \_\_\_\_\_

**ДОКУМЕНТЫ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ  
ДОПУСКА К ЗАЩИТЕ  
МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ**

Тема работы \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

НАУЧНЫЙ  
РУКОВОДИТЕЛЬ \_\_\_\_\_  
*(ученая степень, ученое звание, Ф.И.О.)*

Работа выполнена по заказу \_\_\_\_\_  
*(название организации, юридический адрес, телефон)*

Руководитель организации \_\_\_\_\_  
*Ф.И.О.*

ПЕНЗА 2017

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА  
Институт экономики и менеджмента  
Кафедра «Менеджмент»

**ПЕРЕЧЕНЬ ДОКУМЕНТОВ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ДОПУСКА К ЗАЩИТЕ  
МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ**

**I. Перечень документов, подтверждающих качество выпускной квалификационной работы магистра менеджмента (магистерской диссертации)**

- 1.1. Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация)
  - 1.1.1. Титульный лист ВКР
  - 1.1.2. Задание на ВКР (2 экземпляра)
  - 1.1.3. Аннотация ВКР
  - 1.1.4. Заключительная страница ВКР
- 1.2. Автореферат ВКР
- 1.3. Заказ на разработку ВКР
- 1.4. Паспорт предприятия (организации)
- 1.5. Справка о внедрении (апробации) результатов ВКР
- 1.6. Доклад выпускника на защите ВКР
- 1.7. Список научных публикаций выпускника, участие (призовые места) в конкурсах и олимпиадах
- 1.8. Рейтинговая самооценка ВКР
- 1.9. Приглашение на защиту руководителю организации, заказавшей разработку ВКР
- 1.10. Сопроводительное письмо зав. кафедрой руководителю организации-заказчика, прилагаемое к автореферату
- 1.11. Папка с раздаточным материалом членам ГЭК
- 1.12. Отзыв руководителя ВКР (2 экземпляра)
- 1.13. Справка об использовании заимствованных источников (плагиате), подписанная руководителем магистерской диссертации
- 1.14. Рецензия на магистерскую диссертацию (2 экземпляра)
- 1.15. Проект заключения заведующего кафедрой о допуске магистерской диссертации к защите (2 экземпляра)

**II. Перечень документов о готовности выпускников к профессиональной практической деятельности**

- 2.1. Ежедневник магистранта
- 2.2. Профессиональное резюме выпускника
- 2.3. Эссе «О моей готовности к профессиональной деятельности»
- 2.4. Запрос предприятия на трудоустройство выпускника или справка с места работы

**III. Дополнительная информация**

- 3.1. Заявление о вступлении в Ассоциацию выпускников Института экономики и менеджмента ПГУАС (с контактными данными)
- 3.2. Портфолио магистранта на диске CD-RW

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА  
Институт экономики и менеджмента  
Кафедра «Менеджмент»

**ФОРМЫ ДОКУМЕНТОВ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ДОПУСКА  
К ЗАЩИТЕ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ**

Пенза, 2017

**Форма 1.1.1. Титульный лист магистерской диссертации**  
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:  
Зав. кафедрой «Менеджмент»

\_\_\_\_\_ Резник С.Д.  
подпись, фамилия И.О.

\_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_  
число            месяц            год

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
МАГИСТРАНТА**

Тема \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(наименование темы)

Автор работы \_\_\_\_\_

(подпись)

(Ф.И.О.)

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

Программа подготовки «Стратегия кадрового менеджмента»

(номер, наименование)

Обозначение ВКР-02069059-38.04.02-№ зач.кн.-2017 Группа МЕН-21м

(номер группы)

Научный руководитель \_\_\_\_\_

(подпись)

(уч. степень и уч. звание, Фамилия .И .О)

ПЕНЗА 2017

*Макет тиснения на обложке магистерской диссертации*

Пензенский государственный университет  
архитектуры и строительства

*Фамилия И.О. автора*

---

---

---

*(наименование темы - крупно)*

**выпускная квалификационная работа магистранта**

ПЕНЗА 2017

## Форма 1.1.2. Задание на магистерскую диссертацию

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА  
КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

**УТВЕРЖДАЮ:**

Зав. кафедрой «Менеджмент»

\_\_\_\_\_ Резник С.Д.

*подпись,*

*фамилия И.О.*

\_\_\_\_\_ *число    месяц    год*

### ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ МАГИСТРАНТА

\_\_\_\_\_ *(фамилия, имя, отчество полностью)*  
Тема работы \_\_\_\_\_  
*(в соответствии с приказом по университету)*

Направление подготовки \_\_\_\_\_ 38.04.02 «Менеджмент»

утверждена приказом по университету от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

*дата*

Срок представления работы к защите \_\_\_\_\_ 1 июня 2017 г.

*дата*

1. Исходные данные к работе \_\_\_\_\_

*Базовая организация, направление,*

\_\_\_\_\_ *характер работы (НИИ, заказ производства, вуза, кафедры)*

2. Содержание работы (перечень разделов (задач), подлежащих разработке) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## Оборотная сторона формы 1.1.2

### 2. Этапы работы и сроки выполнения ее разделов:

| Этапы работы | Разделы  | Руководитель и консультанты<br>Ф.И.О.,<br>должность, уч.<br>Степень, звание) | Сроки выполнения разделов | Подпись                                   |                             |
|--------------|--|--|---------------------------|---|-----------------------------|
|              |  |  |                           | Задание выдал (руководитель, консультант) | Задание принял (магистрант) |
| I            | Введение<br>1. Теоретические и методические основы решения конкретной проблемы менеджмента<br>2. Анализ результатов исследования на примере конкретной организации или группы организаций<br>3. Предлагаемые решения в рамках изучаемой проблемы |  | 18.01.17-07.02.17         |   |                             |
|              |  |  | 08.02.17-06.03.17         |   |                             |
|              |  |  | 07.03.17-10.04.17         |   |                             |
| II           | 4. Экономическая оценка предлагаемых решений   |  | 11.04.17-8.05.17          |   |                             |
| III          | 5. Программное обеспечение работы  |  | 09.05.17-15.05.17         |   |                             |
| IV           | 6. Правовое обеспечение работы   |  | 16.05.17-22.05.17         |   |                             |
| V            | Выводы и рекомендации и представление к защите (Выводы и рекомендации, комплект документов для допуска к защите, включая текст доклада, презентацию и раздаточный материал)  |  | 23.05.17-01.06.17         |   |                             |

Научный руководитель \_\_\_\_\_  
*подпись, дата* *Фамилия И.О.*

Задание принял  
 к исполнению магистрант \_\_\_\_\_  
*подпись, дата* *Фамилия И.О.*



## ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ СТРАНИЦА МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

*(заголовок не пишется)*

Магистерская диссертация выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Справка прилагается

Отпечатано в \_\_\_\_\_ экземпляре (ах).

Библиографический список включает \_\_\_\_\_ источников.

Один экземпляр диссертации сдан в архив университета.

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
*(подпись автора работы)*

*(Фамилия И.О.)*

Форма 1.2. Автореферат магистерской диссертации  
Форма лицевой стороны обложки автореферата

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА  
КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

**Фамилия, имя, отчество магистранта**

**Название магистерской диссертации**

Автореферат магистерской диссертации

направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
программа подготовки «Стратегия кадрового менеджмента»

Научный руководитель \_\_\_\_\_  
фамилия, имя, отчество, ученая степень, ученое звание, должность, место работы

Рецензент: \_\_\_\_\_  
фамилия, имя, отчество, ученая степень, ученое звание, должность, место работы

Пенза, 2017

## **РЕКОМЕНДУЕМАЯ СТРУКТУРА АВТОРЕФЕРАТА МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ**

### **I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ.**

- Актуальность исследования;
- Степень разработанности проблемы;
- Цель и задачи исследования;
- Предмет и объект исследования;
- Рабочая гипотеза;
- Методологическая, теоретическая и эмпирическая база исследования;
- Научная новизна результатов исследования;
- Обоснованность и достоверность результатов исследования
- Теоретическая и практическая значимость работы;
- Апробация и реализация результатов исследования;
- Сведения о количестве публикаций (отметить виды публикаций, в т.ч. публикации в журналах по списку ВАК Минобрнауки России – если есть);
- Структура (краткое содержание или оглавление) диссертации;
- Научные результаты, выносимые на защиту.

### **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ.**

### **III. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.**

### **IV. СПИСОК РАБОТ, В КОТОРЫХ ОПУБЛИКОВАНЫ ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, УЧАСТИЕ В КОНКУРСАХ, ОЛИМПИАДАХ, НАУЧНЫХ КОНФЕРЕНЦИЯХ.**

(на бланке организации)

## ЗАКАЗ НА РАЗРАБОТКУ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Директору Института  
экономики и менеджмента  
Пензенского ГУАС  
Резнику С.Д.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
*(название организации, юридический адрес, телефон)*

просит поручить магистранту \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
*(фамилия, имя, отчество, № группы)*

разработать магистерскую диссертацию на тему:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Консультантом от организации назначается \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
*(должность, фамилия, имя, отчество)*

\_\_\_\_\_  
*Должность руководителя организации*

\_\_\_\_\_  
*подпись, печать*

\_\_\_\_\_  
*Фамилия И.О.*

**ПАСПОРТ (ХАРАКТЕРИСТИКА) ОРГАНИЗАЦИИ-ЗАКАЗЧИКА,**

на примере которой выполняется магистерская диссертация

1. Полное наименование \_\_\_\_\_

2. Организационно-правовая форма \_\_\_\_\_

3. Сокращенное наименование \_\_\_\_\_

4. Генеральный директор (ФИО полностью)

\_\_\_\_\_

5. Сфера деятельности \_\_\_\_\_

6. Производимая продукция/оказываемые услуги \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Численность персонала всего \_\_\_\_\_,

в том числе управленческого персонала \_\_\_\_\_, ИТР, рабочих \_\_\_\_\_

8. Год создания \_\_\_\_\_

9. Почтовый адрес \_\_\_\_\_

10. Телефон \_\_\_\_\_

11. Заказ на разработку магистерской диссертации подписал

\_\_\_\_\_

*(должность, Ф.И.О.)*

12. Автор магистерской диссертации \_\_\_\_\_

*(Ф.И.О.)*

13. Научный руководитель \_\_\_\_\_

*(ученая степень, должность, ф.и.о.)*

## ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА СПРАВКИ

о результатах внедрения решений,  
разработанных в магистерской диссертации

\_\_\_\_\_ /  
*(ф. и. о. полностью)*

В процессе выполнения магистерской диссертации на тему: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ /  
по направлению \_\_\_\_\_

*(код и наименование направления)*

по программе \_\_\_\_\_

*(код и наименование программы)*

магистрант \_\_\_\_\_ принял непосредственное участие

*(Ф. И. О.)*

в разработке \_\_\_\_\_

*(перечень разработанных вопросов)*

\_\_\_\_\_ /  
Полученные им результаты нашли отражение в методических  
разработках, в докладных и аналитических записках \_\_\_\_\_

*(наименование органа, организации)*

\_\_\_\_\_ /  
В настоящее время методические разработки, включающие результаты  
данной работы \_\_\_\_\_

*(находятся в стадии внедрения или включены в инструктивные материалы)*

\_\_\_\_\_ /  
Должность руководителя организации  
или подразделения

\_\_\_\_\_ /  
подпись, печать

\_\_\_\_\_ /  
Фамилия И.О.



## **ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА ТЕКСТА ДОКЛАДА СТУДЕНТА НА ЗАЩИТЕ ВКР**

1. Приветственные слова членам ГЭК.
  2. Представление темы работы, научного руководителя.
  3. Актуальность проблемы.
  4. Цель исследования.
  5. Задачи исследования.
  6. Предмет исследования.
  7. Объект исследования.
  8. Алгоритм исследования.
  9. Характеристика организации.
  10. Характеристика выборочной совокупности исследования.
  11. Методы исследования.
  12. Качественная оценка основных показателей.
  13. Основные результаты исследования (по разделам).
  14. Выводы по проблеме.
  15. Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы (практические рекомендации).
  16. Внедрение результатов исследования.
  17. Область применения.
  18. Перспективность развития темы исследования.
  19. Слова благодарности.
- Примечание: в тексте доклада предусмотреть ссылки на плакаты (слайды).

### **Критерии оценки выступления магистранта на защите ВКР:**

- Внешний вид оратора
- Приветствие и представление
- Удачное введение (актуальность, цель, задачи), мотивация слушателей
- Логичность построения выступления
- Полнота раскрытия темы
- Заключение (как подведены итоги, дана сфера применения рекомендаций)
- Умение интересно и увлеченно говорить (образность, примеры, яркие цитаты, доступность, грамотность)
- Умение говорить самостоятельно, без текста
- Использование оргтехники и наглядных материалов (проектор, презентация, иллюстрации, раздаточный материал, книги и др.)
- Манеры себя держать, мимика
- Голос, дикция, громкость и др.

**СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ, УЧАСТИЕ В КОНКУРСАХ И ОЛИМПИАДАХ**

магистранта гр. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (Фамилия И.О.)

| № п/п | Наименование работы  | Форма работы | Выходные данные   | Объем в п.л. | Соавторы    |
|-------|--|--------------|---|--------------|-------------|
| 1     | 2  | 3            | 4   | 5            | 6           |
| 1.    | Этика как важная основа деловых отношений в современном обществе (тезисы/статья) | печатная     | Актуальные проблемы управления в социальных и экономических системах: Материалы Всероссийской студенческой экономической научно-практической конференции / Под ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2012. – С. 310-313. |              | Иванов И.И. |
| 2.    |  |              |   |              |             |
| 3.    |  |              |   |              |             |
| 4.    |  |              |   |              |             |
| ...   |  |              |   |              |             |
|       |  |              |   |              |             |

Примечание: 1 п.л. считается равным 16 стр.

Магистрант: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
 (подпись) (Фамилия, И.О.)

Список верен:

Научный руководитель: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
 (подпись) (Фамилия, И.О.)

## РЕЙТИНГОВЫЕ КРИТЕРИИ САМООЦЕНКИ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

(Фамилия, имя, отчество магистранта)

| №<br>п/п | Наименование критерия   | Рейтинг (баллы) |      |
|----------|---|-----------------|------|
|          |   | рекоменд.       | факт |
| 1.       | Актуальность и обоснованность выбора темы диссертации   | От 1 до 6       |      |
| 2.       | Четкость постановки цели, задач их соответствие содержанию работы   | 1-10            |      |
| 3.       | Научная новизна положений диссертации   | 1-10            |      |
| 4.       | Теоретическая часть (логичность и структурированность изложения материала, соотношение между теоретическими и практическими аспектами исследования, самостоятельный характер изложения и обобщения материала) | 1-8             |      |
| 5.       | Аналитическая часть (качество проведенного анализа и умение пользоваться методами научного исследования, обоснованность и качество применения количественных и качественных методов исследования)             | 1-8             |      |
| 6.       | Проектная часть (обоснованность управленческих решений – методик, моделей, системы показателей, мероприятий, рекомендаций и др.)  | 1-8             |      |
| 7.       | Экономическая обоснованность управленческих решений   | 1-5             |      |
| 8.       | Использование современных информационных технологий   | 0-6             |      |
| 9.       | Полнота, системность и обоснованность итоговых выводов и рекомендаций   | 1-6             |      |
| 10.      | Практическое значение результатов работы для сфер экономики и использования в учебном процессе  | 1-8             |      |
| 11.      | Библиографический список (не менее 75 научных источников, в т.ч. зарубежных, соблюдение правил составления списка литературы, наличие ссылок и др.)   | 1-6             |      |
| 12.      | Публикации, доклады, участие в конкурсах и олимпиадах   | 1-7             |      |
| 13.      | Перспективы продолжения исследования  | 0-3             |      |
| 14.      | Акты (справки) о внедрении  | 0-5             |      |
| 15.      | Оформление диссертации  | 0-4             |      |
|          | Максимальный балл   | 100             |      |

**Самооценка: "отлично" – 81 и более баллов;  
"хорошо" – 61 - 80 баллов;  
"удовл." – менее 60 баллов**

**ПРИГЛАШЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЮ ОРГАНИЗАЦИИ-ЗАКАЗЧИКА НА  
ЗАЩИТУ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ**



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»**

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

Россия, 440028, Пенза  
ул. Г. Титова, 28

Тел. 55-75-53 Факс 8-8412-55-75-53  
e-mai: iem@tl.ru

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

№ \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Генеральному директору  
ООО «Строительная компания  
«Интерьер-Строй»  
Горшенину Александру Яковлевичу

По вашему заказу Институт экономики и менеджмента Пензенского  
ГУАС разработал выпускную квалификационную работу (магистерскую  
диссертацию) на тему: \_\_\_\_\_

Автор работы \_\_\_\_\_

Научный руководитель \_\_\_\_\_

Приглашаем Вас на защиту магистерской диссертации, которая состоится  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г. в «\_\_\_» час. по адресу: г. Пенза, ул. Г. Титова, 28,  
Институт экономики и менеджмента ПГУАС, ауд. 3308.

Аналитическая записка по итогам магистерской диссертации будет  
представлена Вам после ее защиты.

Директор Института экономики  
и менеджмента Пензенского ГУАС,  
д.э.н., профессор

Резник С.Д.

**ПРИМЕР ОФОРМЛЕНИЯ ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА АНАЛИТИЧЕСКОЙ ЗАПИСКИ**

**ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»  
КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**САЛЕЕВА К.В.**

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «ЗИФ ПЛЮС»)**

**Аналитическая записка**

**Научный руководитель:  
к.э.н., доцент Сазыкина О.А.**

**Пенза – 2017**

Аналитическая записка (в среднем объеме 20 стр.) составляется на основе автореферата и должна содержать основные результаты исследования, выводы и рекомендации, предлагаемые к внедрению в деятельность конкретной организации.

Приложение – проект приказа о внедрении результатов исследования.

Аналитическая записка сопровождается письмом заведующим кафедрой «Менеджмент» на имя руководителя организации, заказавшей магистерскую диссертацию (см. ниже).

# СОПРОВОДИТЕЛЬНОЕ ПИСЬМО К АНАЛИТИЧЕСКОЙ ЗАПИСКЕ

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

440028, Россия,  
г. Пенза ул. Г. Титова, 28

Тел./Факс 8-8412-55-75-53  
e-mail: iem@tl.ru

Генеральному директору  
ООО «Строительная компания  
«Интерьер-Строй»  
Горшенину Александру Яковлевичу

Уважаемый Александр Яковлевич!

*(имя, отчество руководителя организации, заказавшей магистерскую диссертацию)*

По вашему заказу Институт экономики и менеджмента ПГУАС разработал выпускную квалификационную работу (магистерскую диссертацию) на тему: \_\_\_\_\_

Автор работы: \_\_\_\_\_

Научный руководитель: \_\_\_\_\_

Направляем Вам аналитическую записку, содержащую основные результаты магистерской диссертации:

\_\_\_\_\_  
*(основные результаты)*  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Надеемся на продолжение сотрудничества!

Приложение: Аналитическая записка на \_\_\_\_ стр.

Зав. кафедрой «Менеджмент» \_\_\_\_\_

Резник С.Д.

Исполнитель: \_\_\_\_\_  
Тел. \_\_\_\_\_

## **СОСТАВ ПАПКИ С РАЗДАТОЧНЫМ МАТЕРИАЛОМ ЧЛЕНУ ГЭК**

1. Титульный лист.
2. Профессиональное резюме.
3. Эссе «О моей готовности к профессиональной деятельности».
4. Заказ организации на разработку магистерской диссертации (копия)
5. Паспорт (характеристика) организации, на примере которой была выполнена магистерская диссертация.
6. Иллюстрации к докладу (по разделам диссертации) (см. презентацию).
7. Автореферат магистерской диссертации
8. Сопроводительное письмо заведующего кафедрой руководителю организации-заказчика к аналитическому докладу (автореферату)
9. Справка о внедрении (апробации) результатов ВКР (копия)
10. Список публикаций, информация об участии в конкурсах и олимпиадах.
11. Дипломы, грамоты за победы/участие в конкурсах научных работ и т.п. (если есть).

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

Ф.И.О. магистранта \_\_\_\_\_  
(полностью / подпись)

ДОКУМЕНТЫ И ИЛЛЮСТРАЦИИ  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
МАГИСТРАНТА  
(раздаточный материал членам ГЭК)

Тема ВКР \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Научный руководитель \_\_\_\_\_  
(Ф.И.О. руководителя / подпись)

ВКР выполнена по заказу \_\_\_\_\_  
(название организации, юридический адрес, телефон)

**ПЕРЕЧЕНЬ ДОКУМЕНТОВ И ИЛЛЮСТРАЦИЙ**

1. Профессиональное резюме.
2. Эссе «О моей готовности к профессиональной деятельности».
3. Заказ организации на разработку магистерской диссертации (копия)
4. Паспорт (характеристика) организации, на примере которой была выполнена магистерская диссертация.
5. Иллюстрации к докладу (по разделам диссертации) (см. презентацию).
6. Автореферат магистерской диссертации
7. Сопроводительное письмо заведующего кафедрой руководителю организации-заказчика к аналитическому докладу (автореферату)
8. Справка о внедрении (апробации) результатов ВКР (копия)
9. Список публикаций, информация об участии в конкурсах и олимпиадах.
10. Дипломы, грамоты за победы/участие в конкурсах научных работ и т.п. (если есть).

ПЕНЗА 2017



**ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ  
на выпускную квалификационную работу студента по выполнению задач  
Государственной итоговой аттестации**

Фамилия, имя, отчество студента

тема выпускной квалификационной работы: \_\_\_\_\_

квалификация (бакалавр, магистр, специалист) \_\_\_\_\_

нужное указать

направление подготовки: \_\_\_\_\_

**Сформированность компетенций у выпускника по итогам выполнения  
аттестационных заданий (заданий на выпускную квалификационную работу)  
(представлена в Приложении к отзыву научного руководителя)**

По итогам выполнения ВКР выпускника сформированы **все** компетенции, соответствующие организационно-управленческой деятельности, на которую ориентирована основная образовательная программа высшего образования по направлению 38.04.02 «Менеджмент» (профессионально-образовательная программа «Стратегия кадрового менеджмента»), на **высоком** уровне

Объем заимствований из общедоступных источников **считать допустимым/недопустимым (указать)**

**Соответствие выпускной квалификационной работы требованиям<sup>1</sup>**

| Наименование требования   | Заключение о соответствии требованиям (отметить «соответствует», «соответствует не в полной мере», или «не соответствует») |
|---|--|
| 1. Актуальность темы  |  |
| 2. Соответствие содержания теме                                   |  |
| 3. Полнота, глубина, обоснованность решения поставленных вопросов |  |
| 4. Новизна  |  |
| 5. Правильность расчетных материалов                              |  |
| 6. Возможности внедрения и опубликования работы                   |  |
| 7. Практическая значимость  |  |
| 8. Оценка личного вклада автора                                   |  |

Недостатки работы: \_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Список требований к выпускным квалификационным работам, их содержательные характеристики и критерии оценки соответствия устанавливаются методическими комиссиями факультетов (институтов) и приводятся в Основных образовательных программах.

Общее заключение о соответствии выпускной квалификационной работы требованиям:  
ВКР установленным в ООП требованиям соответствует / частично  
соответствует/не соответствует (нужное подчеркнуть)

Обобщенная оценка  
содержательной части  
выпускной квалификационной ...  
работы (*письменно*): РЕКОМЕНДУЕМАЯ ОЦЕНКА «...».

Научный руководитель:

Полное наименование должности и основного места  
работы, ученая степень, ученое звание

*Подпись*

Расшифровка  
подписи

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ г.

Приложение к отзыву научного руководителя  
**Сформированность компетенций у выпускника по итогам выполнения  
аттестационных заданий (заданий на выпускную квалификационную работу)**

| Задания   | Компетенция   | Обобщенная оценка сформированности компетенции <sup>1</sup> |
|---|---|---|
| 1. Введение (актуальность, цель, задачи, объект и предмет исследования, научная и практическая значимость)  | ОК-1, ОК-3,<br>ОПК-3                                |   |
| 2. Теоретические и методические подходы к исследованию конкретной проблемы менеджмента  | ОК-1, ОК-3,<br>ОПК-3                                |   |
| 3. Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования на конкретном предприятии  | ОК-1, ОК-3,<br>ОПК-1, ОПК-2,<br>ОПК-3, ПК-1         |   |
| 4. Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы  | ОК-2, ОК-3,<br>ОПК-2, ОПК-3,<br>ПК-1, ПК-2,<br>ПК-3 |   |
| 5. Экономическая эффективность предлагаемых решений   | ОК-3, ОПК-3,<br>ПК-2, ПК-3                          |   |
| 6. Программное обеспечение работы   | ПК-2  |   |
| 7. Правовое обеспечение работы  | ОК-2, ПК-2  |   |
| 8. Заключение (основные выводы и рекомендации)  | ОК-1, ОК-3,<br>ОПК-3                                |   |
| 9. Подготовка комплекта документов к защите<br>9.1. Документы, подтверждающие качество выпускной квалификационной работы магистра менеджмента:<br>- Заказ на разработку реальной выпускной квалификационной работы<br>- Паспорт предприятия (организации)<br>- Справка о внедрении (апробации) результатов выпускной квалификационной работы<br>- Статья по итогам выполнения ВКР<br>- Список публикаций выпускника, участие (призовые места) в конкурсах и олимпиадах<br>- Рейтинговые самооценки выпускной квалификационной работы<br>- Справка использования заимствованных источников (плагиате), подписанная руководителем ВКР<br>9.2. Документы о готовности выпускников к практической деятельности<br>- Профессиональное резюме<br>- Эссе о готовности к практической деятельности<br>- Запрос предприятия на трудоустройство выпускника или справка с места работы<br>- Еженедельник магистранта | ОК-1, ОК-2,<br>ОК-3, ОПК-1,<br>ОПК-3, ПК-1          |   |
| 10. Представление результатов исследования (автореферат, доклад, плакаты (презентация), раздаточный материал)   | ОК-1, ОК-2,<br>ОК-3, ОПК-1,<br>ОПК-3, ПК-2          |   |
| 11. Подготовка аналитического доклада по результатам исследования   | ОК-1, ОК-2,<br>ОК-3, ОПК-1,<br>ОПК-3, ПК-2          |   |

<sup>1</sup> Интегральная оценка сформированности компетенции определяется с учетом полноты знаний, наличия умений (навыков), владения опытом, проявления личностной готовности к проф.самосовершенствованию. Шкала включает оценки: «неудовлетворительно», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»

Справка  
о проверке на плагиат выпускной квалификационной работы

\_\_\_\_\_  
*Фамилия И.О. студента*

на тему: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Результаты проверки выпускной квалификационной работы

\_\_\_\_\_  
фамилия, имя, отчество магистранта

на тему \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

в системе «Антиплагиат» показали, что степень оригинальности работы  
составляет \_\_\_\_\_%.

Руководитель ВКР

(должность, ученая степень, ученое звание)

\_\_\_\_\_/ И.О. Фамилия  
*подпись*

Примечание:

Минимальный процент оригинальности ВКР – 80%

Адреса систем антиплагиат:

<http://www.antiplagiat.ru>

<http://text.ru/antiplagiat>

<https://content-watch.ru/text/>

<https://www.etxt.ru/antiplagiat/>

<https://advego.ru>

**РЕЦЕНЗИЯ**  
на выпускную квалификационную работу

Фамилия, имя, отчество студента

тема выпускной квалификационной работы: \_\_\_\_\_

квалификация (магистр, специалист) \_\_\_\_\_  
нужное указать

направление подготовки: \_\_\_\_\_

**Сформированность компетенций у выпускника по итогам выполнения  
аттестационных заданий (заданий на выпускную квалификационную работу)**  
(представлена в Приложении к отзыву рецензента)

Соответствие выпускной квалификационной работы требованиям

| Наименование требования   | Заключение о соответствии требованиям (отметить «соответствует», «соответствует не в полной мере» или «не соответствует»). Обосновать. |
|---|--|
| 1. Актуальность темы  |  |
| 2. Соответствие содержания работы заявленной теме                 |  |
| 3. Полнота проработки вопросов                                    |  |
| 4. Новизна  |  |
| 5. Наличие оригинальных разработок                                |  |
| 6. Качество анализа   |  |
| 7. Практическая значимость и применимость результатов на практике |  |

**Достоинства содержательной части выпускной квалификационной работы:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Ошибки и недостатки содержательной части выпускной квалификационной работы:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Общее заключение о соответствии выпускной квалификационной работы требованиям:

ВКР установленным в ООП требованиям соответствует / частично соответствует/не соответствует (нужное подчеркнуть)

Обобщенная оценка содержательной части выпускной квалификационной работы (*письменно*):

---

---

---

Рецензент:

Полное наименование должности и основного места работы, ученая степень, ученое звание

\_\_\_\_\_/ *Подпись*

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г

**Сформированность компетенций у выпускника по итогам выполнения  
аттестационных заданий (заданий на выпускную квалификационную работу)**

| Задания  | Компетенция   | Обобщенная оценка сформированности компетенции <sup>1</sup> |
|--|---|---|
| 1. Введение (актуальность, цель, задачи, объект и предмет исследования, научная и практическая значимость) | ОК-1, ОК-3,<br>ОПК-3                                |   |
| 2. Теоретические и методические подходы к исследованию конкретной проблемы менеджмента                     | ОК-1, ОК-3,<br>ОПК-3                                |   |
| 3. Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования на конкретном предприятии                         | ОК-1, ОК-3,<br>ОПК-1, ОПК-2,<br>ОПК-3, ПК-1         |   |
| 4. Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы                                     | ОК-2, ОК-3,<br>ОПК-2, ОПК-3,<br>ПК-1, ПК-2,<br>ПК-3 |   |
| 5. Экономическая эффективность предлагаемых решений  | ОК-3, ОПК-3,<br>ПК-2, ПК-3                          |   |
| 6. Программное обеспечение работы  | ПК-2  |   |
| 7. Правовое обеспечение работы   | ОК-2, ПК-2  |   |
| 8. Заключение (основные выводы и рекомендации)   | ОК-1, ОК-3,<br>ОПК-3                                |   |

<sup>1</sup> Интегральная оценка сформированности компетенции определяется с учетом полноты знаний, наличия умений (навыков), владения опытом, проявления личностной готовности к проф.самосовершенствованию. Шкала включает оценки: «неудовлетворительно», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА  
Кафедра «Менеджмент»

№ \_\_\_\_\_  
(дата)

---

---

---

---

**НАПРАВЛЕНИЕ НА РЕЦЕНЗИЮ**

УВАЖАЕМАЯ \_\_\_\_\_  
(Имя Отчество рецензента)

Направляем Вам на рецензию магистерскую диссертацию

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество магистранта)

на тему: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

представленную к защите по направлению 38.04.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления)

по программе подготовки «Стратегия кадрового менеджмента»  
(код и наименование программы)

Вашу рецензию просим предоставить не позднее \_\_\_\_\_.  
(дата)

Защита магистерской диссертации назначена на \_\_\_\_\_.  
(дата)

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / Резник С.Д. /  
(подпись) (Ф.И.О.)

Секретарь ГЭК \_\_\_\_\_ / Чемезов И.С. /  
(подпись) (Ф.И.О.)



## ПАМЯТКА РЕЦЕНЗЕНТУ

Для получения предварительной оценки качества магистерской диссертации выпускнику необходимо получить на нее рецензию от специалиста соответствующей области.

Рецензент обязан тщательно ознакомиться с диссертацией и дать о ней письменный отзыв. Рецензенту следует обратить внимание не только на научно-исследовательскую сторону работы, но и на языковую грамотность, ясность изложения, на качество оформления.

В рецензии должно быть отмечено значение изучения данной темы, ее актуальность, то, насколько успешно магистрант справился с рассмотрением теоретических и практических вопросов изучаемой проблемы. Затем дается развернутая характеристика каждого раздела работы с выделением положительных сторон и недостатков. В заключении рецензент излагает свою точку зрения об общем уровне магистерской диссертации и рекомендуемой оценке.

Особое внимание следует уделить рассмотрению следующих вопросов:

- 1. Актуальность темы
- 2. Соответствие содержания работы заявленной теме
- 3. Полнота проработки вопросов
- 4. Новизна
- 5. Наличие оригинальных разработок
- 6. Качество анализа
- 7. Практическая значимость и применимость результатов на практике

В приложении к рецензии необходимо оценить сформированность компетенций у выпускника по итогам выполнения заданий на выпускную квалификационную работу.

Оценка работы и компетенций осуществляется по пятибалльной шкале («неудовлетворительно», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). В конце рецензии ставится подпись и разборчиво записываются обязательные атрибуты, такие как: фамилия, имя, отчество, должность, место основной работы рецензента, ученая степень и ученое звание, если имеются.

Рецензия должна быть получена магистрантом не позднее, чем за 5 календарных дней до дня защиты выпускной квалификационной работы. Оформленная рецензия сдается на кафедру вместе с выпускной квалификационной работой. Рецензия и приложение к ней оформляются в 2-х экземплярах.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра «Менеджмент»

---

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Заведующего кафедрой \_\_\_\_\_ «Менеджмент»  
*наименование кафедры*

\_\_\_\_\_ д.э.н., профессора Резника С.Д.  
*фамилия, имя, отчество заведующего кафедрой*

Рассмотрена выпускная квалификационная работа магистранта группы \_\_\_\_\_  
*фамилия, имя, отчество магистранта*

выполненная на тему: \_\_\_\_\_

по заказу \_\_\_\_\_  
*указать организацию-заказчика*

представленная к защите по направлению \_\_\_\_\_  
*(код и наименование направления)*

по программе \_\_\_\_\_  
*(код и наименование программы)*

Основные достоинства работы \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Отмечается, что выпускная квалификационная работа выполнена в соответствии с установленными требованиями в объеме \_\_\_\_\_ страниц и допускается кафедрой к защите.

Зав. кафедрой «Менеджмент» \_\_\_\_\_ Резник С.Д.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

## ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РЕЗЮМЕ

### Фамилия, имя, отчество

Возраст:

Адрес:

Контактные данные (тел., e-mail):

Цветная фотография  
(деловой стиль)

**Цель:** *получение работы в должности...*

### Образование:

2012-2016 г.г. ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства». Институт экономики и менеджмента. Направление 38.03.02 «Менеджмент».

Март-май 2012 г. курсы по . . . Сертификат № . . .

1999-2010 г.г. МОУ СОШ №....

Другое...

### Опыт работы (где, когда, кем работал):

#### Научная деятельность:

1. Разработка бакалаврской работы на тему:
2. Разработка магистерской диссертации на тему:
3. Наличие публикаций по теме
4. Участие в студенческих конференциях, олимпиадах:
5. Другие достижения

#### Дополнительная информация:

1. Знание иностранного языка.
2. Работа с компьютером.
3. Общественная деятельность.
4. Участие в спортивных мероприятиях.
5. Личные качества

**Примечание:** текст резюме должен занимать одну полную страницу, основным шрифтом № 14 (допускается № 12).

## **ЭССЕ О МОЕЙ ГОТОВНОСТИ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Цветная  
фотография  
(деловой стиль)

Эссе представляет собой видение и оценку магистрантом своей готовности к реальной профессиональной деятельности по профилю выбранного направления «Менеджмент».

В нем должны быть отражены:

- практический опыт работы магистранта в конкретных организациях;
- должности и основные виды выполняемых в настоящее время и выполненных им ранее работ;
- активность в общественной деятельности в вузе;
- успехи в учебной и научной деятельности: победы в олимпиадах, конкурсах научных работ; выступление с докладами на научно-практических конференциях; опубликованные работы и др.

**Эссе должно заканчиваться выводом выпускника о его практической готовности (или неготовности) к выполнению определенных работ в конкретной отрасли на конкретных должностях и перспективах трудоустройства.**

**Выпускник (ца) 2017 г. \_\_\_\_\_ / ФИО**

\_\_\_\_\_  
Дата

(на бланке организации)

## ЗАПРОС НА ТРУДОУСТРОЙСТВО ВЫПУСКНИКА

Ректору Пензенского ГУАС  
проф. Скачкову Ю.П.

Прошу Вас направить выпускника Института экономики и менеджмента  
ПГУАС \_\_\_\_\_

(Ф.И.О. полностью)

В \_\_\_\_\_ для трудоустройства на должность  
(название организации)

\_\_\_\_\_ в отдел \_\_\_\_\_.  
(название должности) (название отдела)

\_\_\_\_\_  
Должность руководителя организации      \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
подпись, печать      Фамилия И.О.

\_\_\_\_\_  
дата

# Ассоциация выпускников

Институт экономики и менеджмента ПГУАС

Председателю Ассоциации  
выпускников Института  
экономики и менеджмента  
ПГУАС  
Чаплышкину М.Ю.

от \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Ф.И.О.

## ЗАЯВЛЕНИЕ

В целях укрепления контактов с выпускниками Института, прошу Вас принять меня в члены Ассоциации выпускников Института экономики и менеджмента, принципы и цели Ассоциации разделяю.

О себе сообщаю:

Год окончания Института: \_\_\_\_\_

Направление подготовки: \_\_\_\_\_

Место работы (если есть): \_\_\_\_\_

Должность: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Телефон: \_\_\_\_\_

Страница в соц.сетях (vkontakte, одноклассники, facebook) \_\_\_\_\_

Домашний адрес: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(подпись)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_ г.

## **СОСТАВ ПОРТФОЛИО МАГИСТРАНТА НА ДИСКЕ CD-RW**

1. ВКР магистранта в формате docx и pdf (включая титульный лист, аннотацию и последний лист (без подписей)).
2. Курсовые работы за весь период обучения в магистратуре в форматах docx и pdf.
3. Опубликованные работы (в форматах pdf или отсканированные, включая титульный лист, оглавление журнала и страницу с выходными данными (ISBN и др.)).
4. Отсканированные дипломы (если есть).