

Министерство образования и науки Российской Федерации

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «САРАТОВСКИЙ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ  
ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ И ПРОГРАММА  
МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА**

для студентов, обучающихся по направлениям подготовки

**38.03.02 Менеджмент и 38.03.03 Управление персоналом**

Саратов 2017

УДК 005 (072.8)  
ББК 65.290-2я73

Методическое пособие по выполнению выпускной квалификационной работы бакалавра для студентов, обучающихся по направлениям 38.03.02 Менеджмент и 38.03.03 Управление персоналом / сост. Дорофеева Л.И.

Методическое пособие по выполнению выпускной квалификационной работы бакалавра подготовлено в соответствии с Федеральными государственными стандартами высшего образования. В основе пособия лежит стандарт СТО 1.04.01-2012 СГУ «Курсовые работы (проекты) и выпускные квалификационные работы. Порядок выполнения, структура и правила оформления», П1.03.21 – 2015 «Положение о порядке проведения государственной итоговой аттестации по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры в СГУ» и учебное пособие «Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра», рекомендованная УМО вузов России по образованию в области менеджмента для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

Пособие предназначено для студентов 4 и 5 курсов направлений 38.03.02 Менеджмент и 38.03.03 Управление персоналом, обучающихся на экономическом факультете СГУ, а также для профессорско-преподавательского состава кафедры менеджмента и маркетинга.

## СОДЕРЖАНИЕ

1 Цели и задачи бакалаврской работы .....	4
2 Выбор темы выпускной квалификационной работы.....	5
3 Задание на выпускную квалификационную работу и календарный график выполнения бакалаврской работы.....	6
4 Структура и содержание бакалаврской работы.....	7
5 Руководитель бакалаврской работы.....	11
6 Правила оформления выпускной работы.....	12
7 Структура и содержание документов для допуска выпускной квалификационной работы к защите .....	20
8 Порядок проведения защит выпускных квалификационных работ.....	25
9 Приложения.....	27
Приложение А Форма заявления студента на утверждение темы бакалаврской работы.....	27
Приложение Б Форма задания на выпускную квалификационную работу....	28
Приложение В Календарный план-график выполнения выпускной квалификационной работы.....	30
Приложение Г Форма титульного листа выпускной квалификационной работы.....	31
Приложение Д Примеры библиографического описания ссылок.....	33
Приложение Ж Примеры оформления библиографических описаний в списке использованных источников.....	34
Приложение И Образец оформления последнего листа выпускной квалификационной работы.....	36
Приложение К Пример резюме на выпускника.....	37
Приложение Л Отзыв научного руководителя.....	38
Приложение М Примерная структура доклада на защите.....	39
Приложение Н Форма рецензии на выпускную квалификационную работу...	40
Приложение П Справка о результатах внедрения решений, разработанных в бакалаврской работе студентом вуза.....	42
Приложение Р Программа междисциплинарного государственного экзамена по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.....	43
Приложение С Программа междисциплинарного государственного экзамена по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом.....	44

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ.

Выпускная квалификационная работа для получения квалификации (степени) «бакалавр», «академический бакалавр» выполняется в форме бакалаврской работы. Она представляет собой законченную разработку, в которой анализируется одна из теоретических либо практических проблем менеджмента. Квалификационная работа должна отразить умения студента самостоятельно разработать избранную тему и сформулировать соответствующие рекомендации.

Выпускная квалификационная работа бакалавра представляет собой самостоятельную, творческую, логически завершённую учебно-исследовательскую работу, выполненную под руководством опытного преподавателя, в которой решается конкретная задача в избранной выпускником области менеджмента.

Бакалаврская работа выполняется на основе теоретических знаний и практических умений и навыков, полученных студентом в период обучения. Выполнение бакалаврской работы является заключительным этапом обучения студента на соответствующей ступени образования и имеет **целью**:

- расширение, закрепление и систематизацию теоретических знаний;
- приобретение навыков практического применения теоретических знаний при решении организационно-управленческих задач;
- формирование навыков ведения самостоятельных теоретических и опытно-экспериментальных исследований;
- приобретение опыта обработки, анализа и систематизации результатов исследований, оценки их практической значимости;
- приобретение опыта представления и публичной защиты результатов исследовательской деятельности;
- выявление степени соответствия уровня и качества подготовки выпускника требованиям основной образовательной программы, а также готовности выпускника к профессиональной деятельности.

В соответствии с поставленными целями студент в процессе выполнения бакалаврской работы должен решить следующие **задачи**:

- обосновать актуальность выбранной темы, её значение для управления организацией;
- изучить теоретические положения, нормативно-техническую документацию, статистические материалы, справочную и научную литературу по избранной теме;
- изучить материально-технические и социально-экономические условия производства и характер их влияния на изменения технико-экономических показателей работы, особенности управления на конкретном предприятии, эффективность системы управления персоналом;

- собрать необходимый статистический материал для проведения конкретного анализа;
- изложить свою точку зрения по дискуссионным вопросам, относящимся к теме;
- провести анализ собранных данных, используя соответствующие методы обработки и анализа информации;
- сделать выводы и рекомендации на основе проведённого анализа по повышению эффективности работы предприятия, системы управления персоналом;
- выполнить расчёт экономической эффективности от внедрения предлагаемых мероприятий;
- оформить бакалаврскую работу в соответствии с нормативными требованиями, предъявляемыми к подобного рода работам.

Защита выпускной квалификационной бакалаврской работы выявляет уровень теоретической и практической подготовленности выпускника к реализации следующих видов деятельности по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент:

- организационно-управленческой;
- предпринимательской.

По направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом:

- организационно-управленческой и экономической.

Успешно выполненная выпускная квалификационная работа свидетельствует о том, что выпускник готов к продолжению образования по программам подготовки магистра, а также к ведению профессиональной деятельности в области менеджмента и управления персоналом.

## **2. ВЫБОР ТЕМЫ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

Темы выпускных квалификационных работ, а также сроки их выполнения разрабатываются и утверждаются на выпускающей кафедре (кафедре менеджмента и маркетинга). Студенту может предоставляться право выбора темы выпускной квалификационной работы вплоть до предложения своей тематики с необходимым обоснованием целесообразности её разработки и по согласованию с кафедрой менеджмента и маркетинга. Для подготовки выпускной квалификационной работы студенту назначается научный руководитель и (при необходимости) консультанты. Консультант назначается, как правило, при выполнении выпускной квалификационной работы во внешней организации. Научный руководитель назначается из числа профессорско-преподавательского состава СГУ или руководящего состава сторонней организации.

Выбор темы определяется интересами и склонностями студента к той или иной проблеме, потребностью развития и совершенствования предприятия, научной специализацией кафедры и её преподавателей.

При выборе темы выпускной квалификационной работы следует руководствоваться актуальностью проблемы, возможностью получения конкретных статистических данных, наличием специальной научной литературы, практической значимостью темы для конкретного предприятия, что подтверждается заказом предприятия на разработку выпускной квалификационной работы.

Студенту, занимающемуся в научном студенческом кружке, целесообразно подготовить работу по теме, над которой он работал несколько лет. Выпускная квалификационная работа является продолжением и логическим завершением исследований, начатых в курсовых работах и в период производственных практик, нашедших отражение в отчётах по практикам.

Если одна и та же тема выбрана многими студентами, то кафедра оставляет её только за теми студентами, которые наиболее аргументированно обосновали свой выбор; остальным студентам предлагается выбрать другую тему. После выбора темы её точное название необходимо зарегистрировать в специальном журнале кафедры, написать заявление (приложение А) и получить на кафедре задание на выпускную квалификационную работу (Приложение Б).

Следует иметь в виду, что формулировка темы выпускной квалификационной работы (с указанием научного руководителя и консультантов по разделам), уточнённая после окончания преддипломной практики и утверждённая приказом ректора, изменению не подлежит.

### **3. ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ И КАЛЕНДАРНЫЙ ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ.**

Задание на выпускную квалификационную работу распечатывается на одном листе с двух сторон (Приложение Б). В задании должны быть указаны название направления, курс, наименование факультета, Ф.И.О. студента, тема выпускной квалификационной работы бакалавра, научный руководитель, зав. кафедрой, содержание работы, срок представления работы, дата выдачи задания и дата получения задания.

В разделе «Тема работы» указывается полное наименование темы в кавычках.

В разделе «Научный руководитель» указывается должность, учёная степень, учёное звание, инициалы, фамилия, подпись научного руководителя.

В разделе «Содержание работы» указываются структурные элементы и разделы основной части работы.

В разделе «Срок представления работы» указывается срок представления выпускной квалификационной работы в окончательном варианте научному руководителю в согласованные с ним сроки (*за две недели до защиты бакалаврских работ*).

Кроме задания к выпускной квалификационной работе подшивается «Календарный план-график выполнения выпускной квалификационной работы» (см. Приложение В), который позволяет планировать и контролировать ход выполнения выпускной квалификационной работы. План-график утверждается заведующим кафедрой и включает все этапы и виды работ по подготовке бакалаврской работы: выбор темы и её утверждение на кафедре, подбор и изучение литературы, сбор, обобщение и анализ исходных данных, составление черновых вариантов выпускной квалификационной работы, её оформление, предзащиту, рецензирование, подготовку к защите.

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа должна содержать следующие структурные составляющие:

- Титульный лист.
- Содержание.
- Обозначения и сокращения.
- Введение (2-3 стр.)
- Раздел 1. Теоретические и методические подходы к постановке конкретной проблемы менеджмента – три параграфа (12-15 стр.).
- Раздел 2. Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования на конкретном предприятии – три параграфа (15-20 стр.)
- Раздел 3. Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы с обязательным включением параграфа по расчёту экономической эффективности от предлагаемых мероприятий – три параграфа (20-25 стр.).
- Заключение (основные выводы и рекомендации) (2 -3 стр.).
- Список использованных источников (не менее 35-50 проработанных источников).
- Глоссарий (не менее 20-25 понятий).
- Приложения (формы сбора, способы обработки информации и др., в том числе не менее двух опубликованных статей или докладов на конференциях).

Структурные элементы «Обозначения и сокращения», «Приложения» не являются обязательными, их включают в работу по усмотрению исполнителя.

Рассмотрим подробнее основные части бакалаврской работы.

**Титульный лист** является первым листом работы, оформляется по форме, приведённой в Приложении Г.

**Содержание** (оглавление) включает в себя названия разделов, подразделов, пунктов и подпунктов (при необходимости) выпускной квалификационной работы с номерами страниц, с которых начинаются эти элементы. Обязательное требование – дословное повторение в заголовках содержания названий разделов, представленных в тексте, в той же последовательности и соподчинённости.

Структурный элемент «**Обозначения и сокращения**» содержит перечень обозначений и сокращений, применяемых в работе. Запись обозначений и сокращений приводится в порядке их появления в тексте работы с необходимой расшифровкой и пояснениями.

**Введение** должно включать:

- обоснование актуальности и новизны выбранной темы;
- общую информацию о состоянии разработок по выбранной теме;
- цель работы и решаемые задачи;
- определение объекта и предмета исследования;
- научную и практическую значимость работы.

Введение начинается с нового листа. Обязательным элементом введения является обоснование актуальности и новизны выбранной темы, где студент должен кратко изложить причины выбора именно данной темы, охарактеризовать особенности современного состояния экономики, управления, которые актуализируют именно такое решение.

Цель выпускной квалификационной работы – это прогнозирование конечного результата, который должен быть получен при завершении выполнения работы. Цель формулируется в обобщённом, сжатом виде. Задачи исследования определяются поставленной целью и представляют собой конкретные последовательные этапы решения проблемы исследования по достижению поставленной цели. Формулировать задачи необходимо как можно тщательнее, поскольку описание их решения должно составить содержание глав бакалаврской работы.

Разрабатывать введение необходимо по завершении работы над главами и при одобрении их научным руководителем.

**Основная часть** бакалаврской работы состоит из трёх разделов, каждый из которых делится на три параграфа. В конце каждого раздела рекомендуется делать выводы, которые должны быть краткими и содержать конкретную информацию о полученных результатах.

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

На основе изучения публикаций отечественных и зарубежных авторов излагается сущность исследуемой проблемы. По первому разделу судят о глубине теоретической базы бакалаврской работы. Приветствуется использование источников монографического характера и публикаций в ведущих российских и зарубежных специализированных журналах.

В процессе изучения литературных источников очень важно найти сходство и различия точек зрения разных авторов, дать их анализ и обосновать свою позицию по данному вопросу.

Разработка методического раздела бакалаврской работы предполагает обзор теоретических подходов к методике исследования, разработку собственной программы исследования, включая обоснование выборочной совокупности, подготовку форм сбора первичной информации (анкеты,



аналитические таблицы, бланки фиксации результатов и т.п.), а также методику её обработки и анализа полученных данных.

Одно из главных требований данного раздела – наличие конкретных ссылок на библиографические источники (не менее 35-50 ссылок).

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

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

Материалы, служащие базой для обоснования и анализа, должны быть достаточно полными и достоверными, чтобы можно было 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 её производственной деятельности за последние 3 – 5 лет. Анализ и обработку цифровой информации необходимо проводить с помощью современных методов экономического, социологического и психологического анализа.

## **Раздел 3 Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы с обязательным включением параграфа по расчёту экономической эффективности от предлагаемых мероприятий.**

Результаты анализа служат базой для разработки и обоснования в бакалаврской работе конкретных управленческих решений для улучшения экономического состояния объекта исследования и совершенствования системы менеджмента, в том числе менеджмента персонала.

В частности, намечаются пути использования вскрытых резервов, устранения выявленных недостатков в работе, обосновываются решения, обеспечивающие реализацию цели и задач работы.

При подготовке этого раздела студенты должны учесть основные принципы: системный подход, т.е. учёт всех или большинства взаимообуславливающих задач управления объектом; комплексный подход с позиций оперативного и стратегического управления; динамичность, предполагающую регулярную корректировку подготовленных документов в связи с изменившимися условиями работы 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 студент приводит достаточно полные и аргументированные предложения и рекомендации.

Например, в соответствии с предложениями по совершенствованию системы управления целесообразно внести изменения в действующую систему

управления организации – структурную и функциональную схемы, процедуры выполнения управленческих работ, положения об организации и её структурных подразделениях, планы работ и т.д.

В этом же разделе даются методические подходы и выполняются расчёты экономической эффективности от предлагаемых мероприятий; обосновываются экономическая, социальная и другие ценности полученных результатов.

**В заключении (основные выводы и рекомендации)** последовательно излагаются основные теоретические и практические выводы и предложения, полученные в ходе проведённого исследования. Выводы и предложения должны быть чёткими, краткими, давать представления о содержании, значимости, обоснованности и эффективности результатов выпускной квалификационной работы бакалавра.

**Список использованных источников** должен содержать сведения об источниках, использованных при написании бакалаврской работы (законодательные и нормативные материалы, учебники, учебные и методические пособия, монографии, другие научные труды, статьи из журналов и иных периодических изданий и информационных материалов). Особое внимание следует уделить трудам преподавателей выпускающей и родственных кафедр. В списке использованных источников следует привести не менее 35 – 50 проработанных источников, на которые содержатся ссылки в работе.

**Глоссарий** – толковый (объясняющий) словарь ключевых понятий и терминов. Используя в тексте работы термины и правильно раскрывая их содержание, автор демонстрирует степень включённости в сферу будущей профессии и готовность к профессиональной и научной деятельности. В глоссарий включаются основные профессиональные термины, факты, персоналии, важнейшие даты. Формулировка понятий глоссария должна соответствовать формулировкам, данным в различных словарях, энциклопедиях, справочниках и в документах законодательного характера.

**В Приложения** можно вынести вспомогательные материалы: выдержки из официальных и справочных документов, инструкции, описания общепринятых методик, вспомогательные расчёты, формы отчётности, распечатки ЭВМ, справки о внедрении, сведения об опубликованных работах по результатам исследования. С одной стороны, приложения призваны дополнять и иллюстрировать основной текст, а с другой – разгружать его от второстепенной информации. Все материалы, помещаемые в приложения, должны быть связаны с основным текстом, в котором обязательно делаются ссылки на соответствующие приложения.

Выпускная квалификационная работа бакалавра может быть основой для последующей разработки магистерской диссертации.

## 5. РУКОВОДИТЕЛЬ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

В целях оказания студенту теоретической и практической помощи в период подготовки и написания выпускной квалификационной работы кафедра назначает ему научного руководителя.

Руководитель бакалаврской работы обязан:

- 1) оказать помощь студенту в выборе темы бакалаврской работы и разработке плана его выполнения;
- 2) выдать задание на выпускную квалификационную работу;
- 3) оказать помощь в выборе методики проведения исследования;
- 4) дать квалифицированную консультацию по подбору литературных источников и фактических материалов, необходимых для выполнения работы;
- 5) осуществлять систематический контроль за ходом выполнения выпускной квалификационной работы в соответствии с разработанным планом;
- 6) после выполнения выпускной квалификационной работы дать оценку качества её выполнения и соответствия требованиям, предъявляемым к нему (отзыв научного руководителя);
- 7) проводить предзащиту выпускной квалификационной работы с целью выявления готовности студента к её защите.

Студент должен периодически (по обоюдной договорённости, примерно раз в неделю) информировать научного руководителя о ходе подготовки ВКР, консультироваться по вызывающим затруднения или сомнения вопросам, обязательно ставить в известность заведующего выпускающей кафедры о возможных отклонениях от утверждённого графика выполнения работы.

Научный руководитель не является ни соавтором, ни редактором выпускной квалификационной работы, поэтому не должен поправлять все имеющиеся в работе теоретические, методологические, стилистические и другие ошибки.

На различных стадиях подготовки и выполнения выпускной квалификационной работы задачи научного руководителя изменяются.

На первом этапе подготовки научный руководитель советует, как приступить к рассмотрению темы, корректирует план работы и даёт рекомендации к списку литературы.

В ходе выполнения работы научный руководитель выступает как оппонент, указывает студенту на недостатки аргументации, композиции, стиля и т.п., советует, как лучше их устранить.

Рекомендации и замечания научного руководителя студент должен воспринимать творчески – учитывать или отклонять их по своему усмотрению, так как ответственность за теоретически и методологически правильную разработку и освещение темы, качество содержания, оформление выпускной квалификационной работы полностью несёт он, а не научный руководитель.

После получения окончательного варианта выпускной квалификационной работы научный руководитель, выступающий экспертом кафедры, составляет письменный отзыв, в котором всесторонне характеризует качество выпускной квалификационной работы, отмечает положительные стороны, особое внимание обращает на отмеченные ранее недостатки, не устранённые студентом, аргументирует возможность или нецелесообразность представления выпускной квалификационной работы в ГЭК. Отрицательный отзыв руководителя не является препятствием для защиты работы в ГЭК, если студент не считает его достаточно объективным (Приложение Л).

В отзыве руководитель также отмечает ритмичность выполнения работ в соответствии с графиком, добросовестность, определяет степень самостоятельности, активности и творческого подхода, проявленные студентом в период написания выпускной квалификационной работы; рекомендует оценку по пятибалльной системе и формулирует утверждение о возможности присвоения квалификации бакалавра по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

## **6. ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ ВЫПУСКНОЙ РАБОТЫ**

Выпускная квалификационная работа должна быть выполнена с использованием компьютера и принтера на одной стороне листа белой бумаги формата А4 шрифтом Times New Roman через полтора интервала.

Цвет шрифта должен быть чёрным, высота цифр, букв и других знаков – размером 14 пт (кеглей).

Текст работы следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: левое – 25 мм, правое – 15 мм, верхнее и нижнее – 20 мм.

Объём выпускной квалификационной работы бакалавра – 50 – 60 страниц. Количество страниц, отводимых на каждый раздел работы, определяется студентом по согласованию с научным руководителем.

Допускается использовать компьютерные возможности для акцентирования внимания на определениях, терминах, формулах и других важных особенностях путём применения разных начертаний шрифтов (курсив, полужирный, полужирный курсив, разрядка и др.).

Опечатки, описки и графические неточности, орфографические, синтаксические и речевые ошибки, обнаруженные в процессе выполнения работы, допускается исправлять закрашиванием корректором и нанесением на том же месте исправленного текста (графики).

Повреждения листов, помарки, следы не полностью удалённого прежнего текста (графики), орфографические, синтаксические и речевые ошибки не допускаются.

Работа должна быть подписана исполнителем. Подпись и дата ставятся исполнителем после списка использованных источников.

*Изложение текста*

Текст работы должен быть кратким, чётким, логически последовательным и не допускать двусмысленных толкований.

В работе должны применяться научные и научно-технические термины, обозначения и определения, установленные соответствующими стандартами, а при их отсутствии – общепринятые в научной и научно-технической литературе.

Если в работе принята специфическая терминология, то перечень терминов с соответствующими разъяснениями должен быть приведён в структурном элементе «Глоссарий».

В тексте работы не допускается применять:

- обороты разговорной речи, профессионализмы;
- для одного и того же понятия различные научные и научно-технические термины, близкие по смыслу (синонимы), если синонимические обозначения не являются общепринятыми;
- произвольные словообразования;
- сокращения слов, кроме тех, которые установлены правилами русской орфографии, стандартами, а также в данной работе. Перечень допускаемых сокращений слов установлен в ГОСТ 2.316.

Если в работе принята особая система сокращения слов и наименований, то их перечень приводят в структурном элементе «Обозначения и сокращения». При этом перед началом перечня указывают: «В работе принята следующая особая система сокращений и наименований:».

Используемые в работе условные буквенные обозначения, изображения или знаки должны соответствовать принятым в действующих стандартах. При необходимости применения условных обозначений, изображений или знаков, не установленных действующими стандартами, их следует пояснять в тексте или в перечне обозначений с указанием: «В работе приняты следующие условные обозначения, изображения или знаки:».

#### *Построение основной части*

Основную часть работы следует делить на разделы и подразделы, которые при необходимости могут делиться на пункты. Допускается деление основной части работы на главы и параграфы.

Разделы, подразделы и пункты следует нумеровать арабскими цифрами и записывать с абзацного отступа.

Разделы должны иметь порядковую нумерацию в пределах основной части работы, после номера раздела точка не ставится.

Каждый раздел основной части работы рекомендуется начинать с нового листа.

Подразделы (параграфы), должны иметь нумерацию в пределах каждого раздела. Номер подраздела состоит из номера раздела и подраздела, разделённых точкой. В конце номера подраздела точка не ставится.

#### *Заголовки*

Наименования структурных элементов «Содержание», «Обозначения и сокращения», Введение, «Заключение», «Список использованных источников»,

«Глоссарий», «Приложения» служат заголовками структурных элементов работы, которые следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами полужирным шрифтом без подчёркивания.

Разделы, подразделы и пункты должны иметь заголовки. Заголовки должны чётко и кратко отражать содержание разделов, подразделов и пунктов.

Недопустимы формулировки заголовков разделов, подразделов или пунктов, идентичные друг другу и названию работы в целом.

Заголовки разделов следует печатать с абзацного отступа, прописными буквами, полужирным шрифтом. После заголовка разделов ставится отступ в пустую строку.

Заголовки подразделов или пунктов следует печатать с абзацного отступа, строчными буквами, за исключением первой, полужирным шрифтом, без точки в конце и подчёркивания. После заголовка подразделов ставится отступ в пустую строку.

Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой. Переносы слов в заголовках не допускаются.

Пример –

## **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1.1 Понятие, цели и функции управления конфликтами в организации**

#### *Нумерация страниц*

Страницы работы следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту работы. Номер страницы проставляют в правом нижнем углу без точки.

Титульный лист включают в общую нумерацию страниц работы, но номер на титульном листе не проставляют. Иллюстрации и таблицы, расположенные на отдельных листах, включают в общую нумерацию страниц выпускной квалификационной работы.

#### *Ссылки и сноски*

Ссылки могут относиться к использованным источникам или элементам работы. Ссылки на использованные источники следует указывать порядковым номером библиографического описания источника в списке использованных источников. Порядковый номер ссылки заключается в квадратные скобки. Нумерация ссылок ведётся арабскими цифрами. Ссылаться следует на источник в целом или его разделы и приложения. Ссылки на подразделы, пункты, таблицы и иллюстрации источника не допускаются.

При ссылке на элементы работы (разделы, подразделы) указывают их номера, например, «в соответствии с разделом 1 настоящей работы» или «в соответствии с 1.3...».

При ссылках на стандарты и технические условия указывают только их обозначение, при этом допускается не указывать год их утверждения при условии полного описания стандарта и технических условий в списке использованных источников.

Если необходимо пояснить отдельные данные, приведённые в тексте, то эти данные следует обозначать надстрочными знаками сноски (подстрочная библиографическая ссылка – ГОСТ 7. 0.5).

Сноски в тексте располагают с абзацного отступа в конце страницы, на которой они обозначены, и отделяют от текста короткой тонкой горизонтальной линией с левой стороны. Сноски к данным, представленным в таблице, располагают в конце таблицы под линией, обозначающей окончание таблицы. Знак сноски ставят непосредственно после того слова, числа, символа, предложения, к которому даётся пояснение, и перед текстом пояснения. Знак сноски выполняют арабскими цифрами и помещают на уровне верхнего обреза шрифта. Нумерация сносок может вестись отдельно для каждой страницы или быть сквозной внутри раздела (главы).

Допускается вместо цифр выполнять сноски звёздочками, но применять не более четырёх звёздочек. Примеры оформления подстрочных сносок приведены в Приложении Д.

#### *Иллюстрации*

К иллюстрациям относятся чертежи, графики, схемы, компьютерные распечатки, диаграммы, фотоснимки. Их следует располагать непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. На все иллюстрации должны быть даны ссылки в тексте. Иллюстрации за исключением иллюстраций приложений следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Слово «рисунок» и его наименование располагают посередине строки, используя 12 пт.:

Рисунок 1 – Построение инструментария менеджмента

Допускается нумеровать иллюстрации в пределах Разделов (глав), тогда номер иллюстрации состоит из номера раздела и порядкового номера иллюстрации, разделённых точкой. Например,

Рисунок 1.1 – Реакции организации на изменения внешней среды

Иллюстрации каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения. Например, Рисунок А.2.

При ссылках на иллюстрации следует писать: «... в соответствии с рисунком 3» при сквозной нумерации и «... в соответствии с рисунком 1.3» при нумерации в пределах раздела.

#### *Таблицы*

Таблицы применяют для лучшей наглядности и удобства сравнения показателей. Цифровой материал, как правило, оформляют в виде таблиц.

Таблицу следует располагать непосредственно после текста, в котором она упоминается впервые, или на следующей странице. Наименование таблицы должно отражать её содержание, быть точным, кратким. Наименование таблицы следует помещать над таблицей слева, в одну строку с её номером через тире, например:

Таблица 2.1 – Модель К. Арджираса «от незрелости к зрелости»

Характеристики «незрелого» возраста	Характеристики «зрелого» возраста
Пассивность	Активность
Зависимость	Независимость
Ограниченное число моделей поведения	Разнообразные поведенческие модели

На все таблицы должны быть ссылки в тексте. При ссылке следует писать слово «таблица» с указанием её номера.

Таблицу с большим количеством строк допускается переносить на другой лист. При переносе части таблицы на другой лист слово «Таблица», её номер и наименование указывают один раз слева над первой частью таблицы, а над другими частями также слева пишут слова «Продолжение таблицы» и указывают номер таблицы.

Таблицы (за исключением таблиц приложений) следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Допускается нумеровать таблицы в пределах раздела. В этом случае номер таблицы состоит из номера раздела и порядкового номера таблицы, разделённых точкой.

Таблицы каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения.

Заголовки граф и строк таблицы следует писать с прописной буквы в единственном числе, а подзаголовки граф – со строчной буквы, если они составляют одно предложение с заголовком, или с прописной буквы, если они имеют самостоятельное значение.

В конце заголовков и подзаголовков таблиц точки не ставят.

Таблицы слева, справа и снизу, как правило, ограничивают линиями. Рекомендуется применять в таблице 12 шрифт через один интервал.

Горизонтальные и вертикальные линии, разграничивающие строки таблицы, допускается не проводить, если их отсутствие не затрудняет пользование таблицей, например:

Таблица 5 – Список записавшихся на прием к директору (в алфавитном порядке)

№ п/п	Фамилия (начальная буква)	Продолжительность приема, мин	Время ожидания, мин
1	Б	25	0
2	Д	15	25
...	...	...	...

Суммарное время

120 мин = 2 ч

260 мин = 4 ч 20 мин



Заголовки граф, как правило, записывают параллельно строкам таблицы. При необходимости допускается перпендикулярное расположение заголовков граф.

#### *Формулы и уравнения*

В формулах в качестве символов следует применять обозначения, установленные соответствующими стандартами. Пояснения символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу, если они не пояснены ранее в тексте, должны быть приведены непосредственно под формулой. Пояснения каждого символа следует давать с новой строки в той последовательности, в которой символы приведены в формуле. Первая строка пояснения должна начинаться со слова «где» без двоеточия после него.

Пример – экономия, достигнутая за счёт изменения должностного состава, рассчитывается по формуле:

$$\text{Э}_{\text{д.с.}} = \Phi_{\text{з.д.}} - \Phi_{\text{з.п.}},$$

где  $\Phi_{\text{з.д.}}$  и  $\Phi_{\text{з.п.}}$  – соответственно годовой фонд заработной платы (с начислениями) до и после пересмотра должностной структуры, руб.

Переносить формулы на следующую строку допускается только на знаках выполняемых операций, причём знак в начале следующей строки повторяют. При переносе формулы на знаке умножения, применяют знак «х».

Формулы, за исключением формул, помещаемых в приложении, должны нумероваться сквозной нумерацией арабскими цифрами, которые записывают на уровне формулы справа в круглых скобках. Ссылки в тексте на порядковые номера формул дают в скобках, например, ... в формуле (7).

Формулы, помещаемые в приложениях, должны нумероваться отдельной нумерацией арабскими цифрами в пределах каждого приложения с добавлением перед каждой цифрой обозначения приложения, например, формула (Д. 1).

Допускается нумерация формул в пределах раздела (главы). В этом случае номер формулы состоит из номера раздела и порядкового номера формулы, разделённых точкой, например (2.3).

Порядок изложения в работе математических уравнений такой же, как и формул.

#### *Список использованных источников*

Сведения об источниках приводятся в соответствии с требованиями ГОСТ 7.1, ГОСТ 7.80, ГОСТ 7.82. Примеры библиографического описания использованных источников приведены в Приложении Ж.

В состав библиографического описания использованного источника входят следующие обязательные области:

- заголовок, содержащий имя лица – автора (Фамилия, инициалы);
- заглавие и сведения об ответственности;
- издание;
- выходные данные;
- физические характеристики;
- серия.

В заголовке, содержащем имя лица, приводят имя одного автора. При наличии двух и трёх авторов, указывают имя первого. Если авторов четыре и более, то заголовок, содержащий имя лица, не применяют. Фамилия автора приводится в начале заголовка и отделяется от имени и отчества (инициалов) запятой.

Область заглавия и сведений об ответственности содержит основное заглавие объекта описания, общее обозначение материала, сведения, относящиеся к заглавию, и сведения о лицах и (или) организациях, ответственных за создание документа, являющегося объектом описания.

Фамилии и инициалы от одного до трёх авторов книг, учебных пособий, статей указывают в области ответственности:

- инициалы и фамилии авторов, когда их количество не более трёх;
- инициалы и фамилии составителей, редакторов, переводчиков и др.;
- наименования учреждений (организаций).

Область издания включает информацию об изменениях и особенностях данного издания по отношению к предыдущему изданию того же произведения.

Область выходных данных содержит сведения о месте и времени публикации, распространении и изготовлении объекта описания, а также сведения о его издателе, распространителе, изготовителе.

Область физической характеристики содержит обозначение физической формы, в которой представлен объект описания, в сочетании с указанием объёма и при необходимости размера документа, его иллюстраций и сопроводительного материала, являющегося частью объекта описания.

Область серии включает сведения о многочастном документе, отдельным выпуском которого является объект описания. Например, часть, том, выпуск, номер и др.

При описании продукции, не являющейся текстовым источником, после заглавия приводят общее обозначение материала в квадратных скобках с заглавной буквы. Например: [Видеозапись], [Электронный ресурс] и др.

После сведений об издании при описании электронного ресурса приводят обозначение вида ресурса (например: электрон. граф. дан., поисковая прогр.) и его объёма (например: 33 файла, 70 тыс. записей, 18650 байтов).

Количество физических единиц приводят арабскими цифрами перед определением конкретного вида оптического диска, которое записывают в круглых скобках после специфического обозначения материала. Например: 1 электр. оптич. диск (CD-ROM), 2 электр. оптич. диска (DVD-ROM).

После области серии приводят сведения о системных требованиях, которые предваряют фразой: «Систем. требования:». Сведения о системных требованиях переносятся с источника описания.

Для описания электронного ресурса удалённого доступа приводят сведения о режиме доступа, которые предваряют фразой: «URL: ». Затем приводят адрес электронного ресурса из интернета, а затем в круглых скобках

приводят сведения о последнем обращении к источнику. Например, URL: <http://www.sgu.ru/library> (дата обращения: 1.02.2016) и др.

Затем приводят сведения об источнике основного заглавия. Например, Загл. с экрана, Загл. с контейнера, Загл. с этикетки видеодиска и др.

После сведений об источнике основного заглавия приводят сведения о языке источника. Например: Яз. рус., Яз. англ. и др.

Для сведений из электронных энциклопедий удалённого доступа, например, Википедия, приводят сведения о последнем изменении страницы (Последнее изменение страницы: 08:50, 30 апреля 2016 года).

Если описываемый электронный ресурс удалённого доступа имеет ещё и другой вид локального существования, то сведения об этом можно привести в следующей форме, например: Доступен также на дискетах, Имеется печатный аналог и др.

Пунктуация в библиографическом описании выполняет две функции – обычных грамматических знаков препинания и знаков предписанной пунктуации, т.е. знаков, имеющих опознавательный характер для областей и элементов описания.

Предписанная пунктуация предшествует элементам и областям или заключает их. В качестве предписанной пунктуации выступают знаки препинания: точка, запятая, двоеточие, точка с запятой, многоточие, косая черта, две косые черты, круглые скобки.

Предписанный знак точка разделяет области библиографического описания.

Точку с запятой ставят между группами однородных сведений об ответственности, запятую – между однородными сведениями внутри группы.

Знак двоеточие применяется для указания:

- подзаголовок в области сведений, относящихся к заглавию;
- подсерии в области сведений, относящихся к заглавию серии;
- количества томов или частей объекта издания (перед ними);
- наименования издательства, изготовителя, распространителя и т.п.;
- дополнительных физических характеристик объекта издания.

Многоточие применяется для обозначения пропуска части элемента (при необходимости). Пропуск части элемента обозначают знаком пропуска - с пробелами до и после знака. Отсутствие области или элемента в целом многоточием не обозначается.

Одинокая косая черта отделяет заглавие от сведений об ответственности (о нескольких авторах, редакторе, составителе, организации и т.п.). Двойная косая черта отделяет сведения о статье от названия периодического издания или сборника, в котором статья помещена.

В круглых скобках приводят дополнительные сведения для пояснения к любому элементу области.

В конце библиографического описания ставится точка.

Нумерация в списке использованных источников ведётся арабскими цифрами в порядке приведения ссылок в тексте без точки.

### *Приложения*

Приложения оформляются как продолжение работы на последующих её листах с расположением в порядке появления ссылок в тексте.

Приложения должны иметь общую с остальной частью работы сквозную нумерацию листов. Каждое приложение следует начинать с нового листа с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения.

Приложения обозначаются заглавными буквами русского алфавита за исключением букв Е З Й О Ч Ъ Ы Ь. После слова «Приложение» следует буква, обозначающая его последовательность. Допускается обозначение приложений буквами латинского алфавита за исключением букв I и O. В случае полного использования букв русского и латинского алфавитов допускается обозначать приложения арабскими цифрами. Если в работе одно приложение, оно обозначается «Приложение А».

Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично относительно текста с прописной буквы отдельной строкой.

Приложения, как правило, выполняют на листах формата А4. Допускается оформлять приложения на листах формата А3, А4х3, А4х4, А2 и А1.

Все приложения должны быть перечислены в содержании работы с указанием их обозначений и заголовков.

В тексте ВКР на все приложения должны быть даны ссылки, например: «... в Приложении Д».

#### *Оформление последнего листа выпускной квалификационной работы*

Последний лист ВКР выполняется по установленному образцу (Приложение И), содержит данные о количестве экземпляров ВКР, количестве наименований в списке использованных источников, подпись автора и дату сдачи на выпускающую кафедру для допуска ВКР к защите.

## **7. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДОКУМЕНТОВ ДЛЯ ДОПУСКА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой для допуска бакалаврской работы к защите изучает содержание основных представленных материалов, принимает решение о допуске и ставит подпись на титульном листе на основании следующих документов:

1. Резюме на выпускника;
2. Заказ от предприятия на выполнение бакалаврской работы (при наличии);
3. Отзыв руководителя;
4. Текст доклада (презентация) выпускника на защите бакалаврской работы.
5. Рецензия.
6. Автореферат.

7. Справка из системы antiplagiat.ru о проверке оригинальности текста ВКР.

Допуск к защите ВКР осуществляется приказом ректора СГУ по представлению декана экономического факультета.

### **Резюме на выпускника**

Одно из самых эффективных средств самомаркетинга на рынке труда – удачное резюме на выпускника. Работа над ним начинается на первом курсе и продолжается вплоть до защиты ВКР.

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

Резюме обязательно должно включать следующие блоки:

1. Личные данные студента (фамилия, имя, отчество, адрес (включая индекс), телефон (домашний, контактный), адрес электронной почты).
2. Цель. В формулировке цели содержится краткая информация о том, на получение какой работы претендует выпускник, обозначаются границы его профессиональных интересов.
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 – информация как о фундаментальном, так и дополнительном образовании: 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 др.
5. Дополнительная информация: уровень владения иностранными языками, компьютером, специальными программами, наличие водительских прав, стаж вождения, членство в профессиональных организациях и хобби.

Резюме на выпускников классифицируются выпускающей кафедрой по планируемым видам работ, на получение которых они претендуют, переплетаются отдельно для финансовых, кадровых, производственных менеджеров, менеджеров-маркетологов и т.д. и

служат основанием для их представления на ярмарках рабочих мест при трудоустройстве.

### **Заказ от предприятия на выполнение бакалаврской работы**

Заказ предприятия на выполнение бакалаврской работы готовится на бланке предприятия (организации) с указанием её точных реквизитов, подписями первого руководителя или его заместителей и печатью, удостоверяющей подпись. Он содержит обязательное указание фамилии и инициалов автора бакалаврской работы, правильно сформулированную тему, описание выходных результатов и планируемого внедрения их на производстве как в системе организации-заказчика работы, так и вне её.

В целях рассмотрения запросов от предприятий на выпускающей кафедре создаётся экспертная комиссия под председательством заведующего кафедрой, в составе 3 – 4 ведущих преподавателей различных специализаций выпускных квалификационных работ.

Руководители и ответственные исполнители научных тем могут представить заявки на выполнение бакалаврских работ в форме НИР.

### **Отзыв руководителя**

В своём отзыве ( Приложение Л) руководитель бакалаврской работы:

- обосновывает актуальность и научную новизну проблемы исследования, отличие от ранее разработанных тем;
- даёт общую характеристику работы студента с описанием 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;
- детально описывает положительные стороны работы и формулирует замечания по её содержанию и оформлению, а также рекомендации по возможной доработке бакалаврской работы, даёт перечень устранённых замечаний руководителя в период совместной работы;
- даёт характеристику степени самостоятельности и способности студента к научно-исследовательской, исследовательской и практической деятельности, степени его ответственности и компетентности;
- даёт рекомендации по внедрению результатов работы на производстве и в учебном процессе;
- оценивает объём заимствований в тексте работы (процент заимствований не должен превышать 35%, рекомендуется при определении объёма заимствований пользоваться общедоступными системами проверки оригинальности текстов, такими как [antiplagiat.ru](http://antiplagiat.ru) и т.п., и ссылаться на них в отзыве);

- подтверждает представление автором работы автореферата;
- обязательно даёт рекомендуемую оценку бакалаврской работы по пятибалльной системе и формулирует утверждение о возможности присвоения квалификации бакалавра по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент;
- подробно заполняет следующую основную информацию для ГЭК: комплексная бакалаврская работа, бакалаврская работа в форме НИР, поддержка проблематики бакалаврских работ в форме грантов, фундаментальные публикации по проблеме в центральной печати; 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 стажёра-преподавателя, стажёра-исследователя, научного сотрудника и др.

Отзыв научного руководителя подписывается им с точным указанием места работы, должности, учёной степени и звания, даты выдачи.

### **Текст доклада (презентация) выпускника на защите бакалаврской работы**

В целях повышения качества защиты бакалаврских работ студент под руководством научного руководителя прорабатывает доклад к защите (Приложение М) и его краткие тезисы для возможной публикации в открытой печати. На предзащите бакалаврской работы перед комиссией доклад студента по основным направлениям может подвергнуться существенной корректировке.

Целесообразно соблюдение структурного и методологического единства материалов доклада и иллюстраций к бакалаврской работе. Тезисы доклада должны обязательно содержать обращение к членам ГЭК, представление темы работы, а также интригу, мотивирующую интерес к проблеме. Должно быть приведено обоснование актуальности выбранной темы, сформулирована основная цель исследования и перечень необходимых для разрешения задач. В докладе следует кратко описать методику изучения проблематики бакалаврской работы, дать характеристику организации, на примере которой она выполнялась.

Должны найти обязательное отражение результаты проведённого 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 расчётных параметров, привести необходимые формулы и условные обозначения, дать характеристику основных терминов 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 конце доклада целесообразно отразить перспективность подобных разработок и направления, развивающие идею бакалаврской работы.

По согласованию с руководителем студент может расширить или сузить предлагаемый набор вопросов, индивидуально расставив акценты в самом докладе на предзащите или защите бакалаврской работы.

### **Рецензия на бакалаврскую работу**

Для получения дополнительной объективной оценки труда выпускника проводится рецензирование ВКР, в том числе возможно и внешнее рецензирование специалистами в соответствующей области. Кандидатура рецензента утверждается заведующим кафедрой. Письменный отзыв рецензента на ВКР должен соответствовать определённым требованиям. Рецензия должна отражать:

- актуальность, практическую направленность и значимость ВКР (как для того предприятия, на материалах которого выполняется работа, так и для других предприятий отрасли и народного хозяйства);
- развёрнутую характеристику каждого раздела ВКР с выделением положительных сторон и недостатков;
- обоснованность выводов, глубину исследования темы, качество проведённого анализа;
- уровень проектных решений и мероприятий по их внедрению;
- оценку достоинств и недостатков применённых методов исследования, обоснования, планирования, проектирования и др.;
- недостатки в теоретической части исследования и в разработанных мероприятиях по внедрению проектных решений и их реализации;
- логичность изложения материала, взаимосвязь разных разделов выпускной квалификационной работы;
- стиль и качество оформления ВКР.

Помимо этого в рецензии должны быть отмечены:

- наличие в работе самостоятельных оригинальных научных решений и организационных предложений;
- профессиональные качества студента, уровень его теоретической подготовки и практический опыт;
- предложения по дальнейшей разработке темы или расширению внедрения проектных решений.

В заключение рецензент излагает свою точку зрения на общем уровне ВКР, оценивает её и делает вывод о возможности присуждения выпускнику квалификации бакалавра по направлению 38.03.02 Менеджмент.

В случае если заведующий кафедрой, исходя из содержания отзывов руководителя и рецензента, не считает возможным допустить студента к защите ВКР в ГЭК, вопрос об этом рассматривается на заседании кафедры с



участием руководителя и автора ВКР. Протокол заседания кафедры передаётся через декана факультета на утверждение ректору СГУ.

## **8. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ЗАЩИТ ВЫПУСКНЫХ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ РАБОТ**

Защита ВКР происходит на открытом заседании ГЭК в следующей последовательности:

1. Председатель ГЭК объявляет фамилию студента, зачитывает тему бакалаврской работы;
2. Заслушивается доклад студента;
3. Члены ГЭК и присутствующие задают вопросы (вопросы могут относиться к теме бакалаврской работы или специальных курсов по управлению; вопросы можно записать, при ответах разрешается пользоваться бакалаврской работой);
4. Студент отвечает на вопросы;
5. Секретарём ГЭК зачитывается отзыв научного руководителя и рецензия на бакалаврскую работу;
6. Заслушиваются ответы студента на замечания рецензента.

Задачи ГЭК – выявление подготовленности студента к профессиональной деятельности и принятие решения о том, можно ли студенту выдать диплом бакалавра по направлению Менеджмент. Поэтому при защите студент должен показать не только то, как работало предприятие, но и то, что сделано им самим при изучении проблемы. По докладу и ответам на вопросы комиссия судит о широте кругозора студента, его эрудиции, умении публично выступать и аргументировано отстаивать свою точку зрения.

После окончания публичной защиты проводится закрытое заседание ГЭК. Открытым голосованием, простым большинством голосов определяется оценка. При равном числе голосов, голос председателя является решающим.

Результаты защиты определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Критериями оценки ВКР являются:

- научный уровень доклада, степень освещённости в нем вопросов темы исследования, значение сделанных выводов и предложений для организации;
- использование специальной научной литературы, нормативных актов, материалов производственной практики;
- творческий подход к разработке темы;
- правильность и научная обоснованность выводов;
- стиль изложения;
- оформление выпускной квалификационной работы;
- степень профессиональной подготовленности, проявившаяся как в содержании выпускной квалификационной работы, так и в процессе её защиты;

- чёткость и аргументированность ответов студента на вопросы, заданные ему в процессе защиты;

- оценки руководителя в отзыве и рецензента.

Оценка **«отлично»** - глубокие исчерпывающие знания, логически выстроенный доклад, содержащий основные положения выпускной квалификационной работы, связанные со сложившейся практикой и собственными рекомендациями по решению проблем исследуемого объекта, содержательные, полные, правильные и конкретные ответы на все вопросы членов государственной комиссии; свободное владение практическим материалом.

Оценка **«хорошо»** — достаточно полные знания в зависимости от выбранного объекта исследования, доклад, содержащий основные положения квалификационной работы, связанные со сложившейся практикой и собственными рекомендациями по решению проблем исследуемого объекта, правильные и конкретные ответы на все вопросы членов государственной комиссии; свободное владение практическим материалом.

Оценка **«удовлетворительно»** - недостаточно полные знания в зависимости от выбранного объекта исследования; правильные, без грубых ошибок ответы на поставленные вопросы при устранении неточностей и несущественных ошибок в освещении положений о практической деятельности экономического субъекта при наводящих вопросах членов экзаменационной комиссии.

Оценка **«неудовлетворительно»** - непонимание сущности излагаемых вопросов по теме исследования; неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы.

В тот же день после оформления протокола заседания ГЭК студентам объявляются результаты защиты бакалаврской работы. В том случае, когда защита выпускной квалификационной работы признаётся неудовлетворительной, ГЭК устанавливает, может ли студент-выпускник представить к вторичной защите ту же работу с соответствующей доработкой, определяемой комиссией, или же студент-выпускник обязан разработать новую тему, которая должна быть определена кафедрой после первой защиты выпускной квалификационной работы.

В тот же день после оформления протокола заседания ГЭК студентам объявляются результаты защиты бакалаврской работы и решение ГЭК о присвоении выпускнику квалификации бакалавр по направлению 38.03.02 Менеджмент.

Решение ГЭК о присвоении квалификации объявляется приказом ректора, после чего выпускнику вручается диплом об окончании вуза и приложение к нему (выписка из зачётной ведомости).

## 9. ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

#### Заявление студента на утверждение темы бакалаврской работы

Министерство образования и науки Российской Федерации

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «САРАТОВСКИЙ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Зав. кафедрой менеджмента и маркетинга  
к.э.н., доценту Дорофеевой Л.И.  
от студента \_\_\_\_\_ группы  
факультет \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(фамилия, инициалы)

### ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу утвердить тему бакалаврской работы: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Научным руководителем прошу назначить: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(Фамилия, инициалы)

\_\_\_\_\_  
(подпись студента)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Визы:

\_\_\_\_\_  
(научный руководитель)

Решение зав. кафедрой

## Приложение Б

Министерство образования и науки Российской Федерации

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «САРАТОВСКИЙ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

### ЗАДАНИЕ

на бакалаврскую работу студента

по направлению **38.03.02. Менеджмент профиль Менеджмент организации**  
студента **(ки)** 4 курса экономического факультета

**Иванова Алексея Ивановича**

Фамилия, имя, отчество

Тема работы: полное наименование темы работы в кавычках

Научный руководитель

Должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

инициалы, фамилия

**Консультант**

Должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

инициалы, фамилия

Саратов 2017

Оборотная сторона задания на бакалаврскую работу студента  
**Содержание работы**

УКАЗАТЬ СТРУКТУРНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ И РАЗДЕЛЫ ОСНОВНОЙ ЧАСТИ  
РАБОТЫ

**Срок представления работы:** \_\_\_\_\_  
число, месяц, год

Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры менеджмента и маркетинга

Протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Секретарь \_\_\_\_\_  
подпись, дата

С.И. Милованов  
инициалы, фамилия

Дата выдачи задания \_\_\_\_\_  
число, месяц, год

Задание получил \_\_\_\_\_  
подпись, дата

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

## Приложение В

«УТВЕРЖДАЮ»

Зав. кафедрой менеджмента и маркетинга  
к.э.н., доцент Дорощеева Л.И.

(подпись)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017г.

### КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ БАКАЛАВРА

№	Этапы разработки	Срок исполнения	Отметка о выполнении
1	Выбор темы, ее утверждение		
2.	Подбор и предварительное ознакомление с литературой по избранной теме. Составление первоначального структурного плана работы.		
3.	Ознакомление с материалами организаций, на базе которых выполняется работа в процессе преддипломной практики.		
4.	Углубленный поиск, подбор, изучение и обработка материала, его анализ и обобщение.		
5	Подготовка и представление на проверку руководителю первой главы .		
6.	Подготовка и представление на проверку руководителю второй главы		
7.	Подготовка и представление на проверку руководителю третьей (практической) глав. Составление расчетно-графической части, приложений и иллюстраций к работе.		
8.	Доработка дипломного проекта в соответствии с замечаниями научного руководителя. Согласование выводов и предложений.	За 1 месяц до защиты	
9.	Научное, литературное и техническое редактирование. Печатание работы.		
10	Вычитка текста, устранение опечаток и ошибок.		
11	Оформление и брошюрование работы в переплет		
12	Подготовка письменного отзыва научным руководителем		
13	Представление работы на кафедру	За 14 дней до защиты	
14	Получение письменной рецензии.	За 3 дня до защиты	
15	Передача завершенной работы, отзыва руководителя и рецензии на выпускающую кафедру.		
16	Подготовка к защите (подготовка доклада и презентации)		
17	Предзащита работы на заседании выпускающей кафедры.		
18	Официальная защита		

**Ознакомлен (а) и обязуюсь выполнять**

«  10  » \_\_\_\_\_ 11 \_\_\_\_\_ 2017 г.

\_\_\_\_\_  
Ф.И.О. студента (ки)

\_\_\_\_\_  
подпись

Приложение Г  
Образец титульного листа  
выпускной квалификационной работы бакалавра

Министерство образования и науки Российской Федерации

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «САРАТОВСКИЙ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга  
наименование кафедры

**Наименование бакалаврской работы полужирным шрифтом**

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

студента **(ки)** 4 курса 461 группы

направления 38.03.02 Менеджмент  
код и наименование направления

экономического факультета  
наименование факультета

\_\_\_\_\_   
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

И.В. Сысоев  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой:

к.э.н., доцент  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Л.И.Дорофеева  
инициалы, фамилия

Саратов **2017** г.

Приложение Г  
**Образец титульного листа  
выпускной квалификационной работы бакалавра**

Министерство образования и науки Российской Федерации

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «САРАТОВСКИЙ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**СОЦИАЛИЗАЦИЯ РАБОТНИКОВ В КОРПОРАТИВНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЛУКСАР»)**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

студентки 4 курса 421 группы  
направления подготовки 38.03.02  
Менеджмент  
экономического факультета  
Ивановой Марии Алексеевны

Научный руководитель  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Н.С. Землянухина  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева  
инициалы, фамилия

Саратов 2017



## Приложение Д

### Примеры библиографического описания ссылок

#### *Подстрочные библиографические сноски*

<sup>1</sup> Акмаева, Р. Менеджмент организации на основе принятия новой управленческой парадигмы // Проблемы теории и практики управления. 2015. №11. С.101.

<sup>2</sup> Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. СПб.: Питер, 2016. С. 16.

<sup>3</sup> Дорофеева, Л.И. Организационное поведение: учебник и практикум для академического бакалавриата / Л.И. Дорофеева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Юрайт, 2016. С. 300.

---

1  
2  
3

## Приложение Ж

### **Примеры оформления библиографических описаний в списке использованных источников**

#### *Законодательные и нормативные материалы*

- 1 Конституция Российской Федерации: офиц. Текст. М.: Маркетинг, 2001. 39 с.
- 2 ГОСТ Р 52652-2006. Информационно-коммуникационные технологии в образовании. М.: Стандартинформ, 2007. 3 с.

#### *Книги и учебные пособия*

1. Дорофеева, Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов. / Л.И. Дорофеева. – 4-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Изд-во «Саратовский источник», 2016. 419с.
- 2 Практикум по гражданскому праву: учеб. пособие для студентов вузов : в 2 ч. / под ред. Н.И. Коваленко. М. : Изд-во «БЕК», 2003- 2004. Ч. 1-2.
- 3 Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / К. Хберг: пер. с англ. 2-е изд. М: ИНФРА-М, 2005. 216с.

#### *Статья из сериального издания*

- 1 Сидорчук, Р. Р. Некоторые проблемы малого бизнеса/ Р. Р. Сидорчук // ЭКО. 2009. №1. С. 174-187.

#### *Статья из сборника научных статей*

- 1 Леванова, Л.Н. Усиление власти фирм как стратегия минимизации экономических рисков / Леванова Л.Н. // Конкурентоспособность фирм в современной рискованной среде: сборник научных статей. Саратов: Изд-во «Наука», 2010. С. 3-20.

#### *Электронный ресурс удаленного доступа*

- 1 Распоряжение Правительства Российской Федерации от 08 августа 2009г. № 1121-р [Электронный ресурс]. Документ опубликован не был. Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».
- 2 Википедия [Электронный ресурс] : свободная энциклопедия / текст доступен по лицензии Creative Commons Attribution-ShareAlike; Wikipedia Foundation, Inc некоммерческой организации. Электрон. дан. (712413 статей, 2479181 страниц, 117104 загруженных файлов). Wikipedia, 2001- URL: [http:// ru.wikipedia.org/](http://ru.wikipedia.org/)

Wikipedia.org/wiki/ (дата обращения: 16.05.2011). Заглавие с экрана. Последнее изменение страницы: 08:50, 30 марта 2011года. Яз. рус.

- 3 HR в фокусе внимания [Электронный ресурс]: Адаптация персонала. Исследования. 2000. HRM, 2000 – URL: <http://www.hrm.ru/> (дата обращения: 17.06.2015). Заглавие с экрана. Яз. рус.

### *Электронный ресурс локального доступа*

- 1 Сидыганов, В.У. Модель Москвы [Электронный ресурс]: электронная карта Москвы и Подмосковья / В.У. Сидыганов, С.Ю. Толмачев, Ю.Э. Цыганков. Версия 2.0. Электрон. дан. Программ. М.: FORMOZA, 1998. 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). Систем. требования: ПК 486, Windows 95 (OSR). Заглавие с экрана.

САРАТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н. Г. Чернышевского

## Приложение И

### Последний лист бакалаврской работы

Бакалаврская работа защищена на заседании Государственной экзаменационной комиссии « \_\_\_\_ » июня 2017г. с оценкой \_\_\_\_\_.  
Протокол № \_\_\_\_\_.

Секретарь ГЭК \_\_\_\_\_

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Список использованных источников \_\_\_\_\_ наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

\_\_\_\_\_  
Подпись

\_\_\_\_\_  
Ф.И.О.

## Приложение К

### Пример резюме на выпускника

#### Рунова Марина Викторовна

<b>Личные данные:</b>	20 лет, незамужем
<b>Адрес:</b>	410065, г. Саратов, ул. Тверская, 49, кв. 13, тел. 89171234567
<b>Цель:</b>	Получить работу в должности менеджера в сфере торговли
<b>Образование:</b>	ФБГОУ ВПО «Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского», направление 38.03.02. «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации», четвёртый курс, дневное отделение.
2014 г. – по настоящее время	
2015 г.	Учебный центр г. Саратова «Персонал-сервис», специальность «Профессиональный пользователь ЭВМ».
2003-2014гг.	Средняя общеобразовательная школа №8, г. Саратов (серебряная медаль)
<b>Опыт работы:</b>	
Февраль 2015 – по настоящее время	ООО «ТЕКО-Саратов», г. Саратов, ул. Попова, 4; должность: менеджер по продажам.
2015г.	ООО «ТЕКО-Саратов», г. Саратов, ул. Попова, 4, производственная практика. Функции: снабжение, продажа и учёт товаров
2016 г.	Промоутер компании Nestle (дегустационные акции в магазинах города)
<b>Научная деятельность:</b>	Разработка дипломного проекта на тему: «Управление развитием персонала в организации (на примере ООО «ТЕКО-Саратов») Ежегодная восьмая Всероссийская Олимпиада развития народного хозяйства, г. Москва. Тема: Специфика и тенденции развития техники обучения в вузе в современных условиях» (диплом и медаль за 3-е место).
<b>Дополнительная Информация:</b>	Английский язык (разговорный) Профессиональный пользователь (Windows, Microsoft Excel, Microsoft Word и др.), Интернет, 1С: Бухгалтерия. Водительские права категории «В».
<b>Личные качества:</b>	Коммуникабельность, ответственность, решительность.

## Приложение Л

### Отзыв научного руководителя бакалаврской работы Министерство образования и науки Российской Федерации

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

### ОТЗЫВ

научного руководителя о бакалаврской работе

\_\_\_\_\_ полное наименование темы выпускной квалификационной работы в кавычках  
студента (ки) \_\_\_\_\_ курса \_\_\_\_\_  
наименование факультета

\_\_\_\_\_ фамилия, имя, отчество

прошедшего обучение по направлению 38.03.02 Менеджмент  
код и наименование направления

Текст Текст Текст Текст Текст Текст Текст Текст Текст Текст Текст Текст

Научный руководитель \_\_\_\_\_ подпись, дата \_\_\_\_\_ инициалы, фамилия  
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

### Примечания:

В отзыве должны присутствовать:

- общая характеристика работы студента;
- характеристика степени самостоятельности и способности студента к научно-исследовательской, исследовательской и практической деятельности, степени его ответственности и компетентности;
- оценка объема заимствований в тексте работы (процент заимствований не должен превышать 30; рекомендуется при определении объема заимствований пользоваться общедоступными системами проверки оригинальности текстов, такими как antiplagiat.ru и т.п., и ссылаться на них в отзыве)
- подтверждение представления автором работы автореферата;
- рекомендуемая оценка по пятибалльной системе и утверждение о возможности присвоения квалификации (степени бакалавра по направлению подготовки .....).

## Приложение М

### Примерная структура доклада на защите

*Требования к докладу на защите бакалаврской работы:*

1. Представление темы работы.
2. Актуальность проблемы.
3. Предмет исследования.
4. Объект исследования.
5. Цель работы.
6. Задачи исследования.
7. Алгоритм исследования.
8. Характеристика организации.
9. Организационно-функциональная структура управления.
10. Характеристика выборочной совокупности исследования.
11. Методы исследования.
12. Качественная оценка основных показателей.
13. Полученные результаты.
14. Основные выводы по проблеме.
15. Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы.
16. Степень внедрения.
17. Эффективность внедрения.
18. Область применения.
19. Перспективность развития направления.
20. Ответы на замечания рецензента.

## Приложение Н

### Рецензия

Министерство образования и науки Российской Федерации

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

### РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу бакалавра

---

Наименование темы выпускной квалификационной работы в кавычках

студента (ки) \_\_\_\_\_ курса экономического факультета

---

фамилия, имя, отчество

прошедшего обучение по направлению 38.03.02. «Менеджмент», профиль  
«Менеджмент организации»

Примечание - Текст рецензии должен:

- содержать оценку актуальности выбранной темы работы;
- включать оценку достоинств и недостатков применяемых методов, последовательности изложения материала, убедительности представленных доказательств и выводов и др.;
- заканчиваться выводом об оценке работы и возможности присуждения выпускнику квалификации «Бакалавр по направлению 38.03.02 Менеджмент».

Рецензент

---

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

инициалы, фамилия



Приложение П

**СПРАВКА**

о результатах внедрения решений,  
разработанных в бакалаврской работе студентом вуза

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О. полностью)

В процессе работы над бакалаврской работой по теме: \_\_\_\_\_

студент \_\_\_\_\_ принял непосредственное участие

в разработке \_\_\_\_\_

(перечень разработанных вопросов)

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

\_\_\_\_\_  
(наименование органа, организации, предприятия)

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

(находятся в стадии внедрения или включены в инструктивные материалы)

Руководитель  
организации или подразделения \_\_\_\_\_

(подпись)

(ф.и.о.)

Печать организации

**ПРОГРАММА МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО  
ЭКЗАМЕНА ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ  
38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

Государственный экзамен представляет собой традиционный устный экзамен, проводимый по утверждённым билетам, он определяет уровень и качество освоения студентом базовых дисциплин по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль подготовки Менеджмент организации. Государственный экзамен проводится с целью определения уровня теоретической подготовки студента, его готовности к основным видам профессиональной деятельности. Количество и состав дисциплин, тематика вопросов, определяются выпускающей кафедрой и могут ежегодно изменяться по её решению, что отражается в содержании междисциплинарного государственного экзамена. В каждом билете содержится по три вопроса. Порядок формирования билетов из перечня вопросов определяется кафедрой.

На экзамен допускается взять только письменные принадлежности.

Государственный экзамен по данному направлению требует знания важных положений следующих дисциплин, изучаемых студентами и в значительной степени отражающих суть и содержание управленческого процесса: *История управленческой мысли, Теория организации, Организационное поведение, Стратегический менеджмент, Маркетинг, Управленческие решения, Управление человеческими ресурсами, Финансовый менеджмент*. Все эти дисциплины входят в базовую часть профессионального цикла в структуре ООП бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Он содержит ключевые и практически значимые вопросы по перечисленным выше дисциплинам.

Программа междисциплинарного государственного экзамена по направлению 38.03.02 Менеджмент разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования. Цель программы государственного экзамена – оказать организационно-методическую помощь студентам в подготовке к итоговым испытаниям. Для подготовки к экзамену рекомендована литература: учебники, учебные пособия, словари, монографии. Преподаватели выпускающей кафедры в соответствии с утвержденным расписанием проводят консультации по включенным в программу дисциплинам.

Программа государственного экзамена включает:

- перечень вопросов к государственному экзамену;
- содержание программы междисциплинарного государственного экзамена
- список учебной и научной литературы для подготовки к государственному экзамену;
- критерии оценивания результатов государственного экзамена.

При принятии экзамена учитываются следующие критерии:

- знание учебного материала предмета (учебной дисциплины);
- умение выделять существенные положения предмета;

- умение формулировать практические предложения по предмету;
- умение применять теоретические знания для анализа конкретных экономических ситуаций и решения прикладных проблем;
- общий (культурный) и специальный (профессиональный) язык ответа.

Результаты государственного междисциплинарного экзамена определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка **«отлично»** ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах на все основные и дополнительные экзаменационные вопросы. Студент должен проявить владение современными научными, методическими разработками в области экономики и управления. Ответы должны отличаться логической последовательностью, четкостью выражения мысли и обоснованностью выводов, характеризующих знание литературы, понятийного аппарата и источников нормативно-правовых актов, умения ими пользоваться при ответе.

Оценка **«хорошо»** ставится при точных и недостаточно полных основных и в полной мере аргументированных дополнительных ответах на вопросы членов ГЭК. Ответы на основные вопросы должны отличаться логичностью, четкостью, знанием понятийного аппарата и литературы. Допускается неполнота аргументации по отдельным частным позициям, положениям или утверждениям.

Оценка **«удовлетворительно»** ставится при неполных или слабо аргументированных ответах, характеризующих общее представление и элементарное понимание существа поставленных вопросов, понятийного аппарата и обязательной литературы.

При неудовлетворительном ответе на один из трех вопросов может быть выставлена положительная оценка «удовлетворительно», при условии наличия ответов на два других вопроса.

Оценка **«неудовлетворительно»** ставится при незнании студентом существа хотя бы двух экзаменационных вопросов.

Ответы студентов оцениваются каждым членом комиссии, а итоговая оценка по пятибалльной системе выставляется в результате закрытого обсуждения. При отсутствии большинства в решении вопроса об оценке, решающий голос принадлежит председателю государственной экзаменационной комиссии по приему междисциплинарного экзамена. Результаты междисциплинарного экзамена объявляются в день его проведения после оформления протокола заседания государственной экзаменационной комиссии.

## **ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОМУ ГОСУДАРСТВЕННОМУ ЭКЗАМЕНУ ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

1. Концептуальные подходы к науке менеджмент: теория, предмет, методология

2. Управление социально-экономическими системами (организациями)
3. Этапы и школы в истории менеджмента
4. Классическая школа в управлении
5. Школа человеческих отношений и поведенческих наук
6. Количественный подход к управлению. Школа науки управления
7. Процессный подход к управлению
8. Системный и ситуационный подходы
9. Американская, европейская и японская модели управления
10. Контроль в системе менеджмента организации.
11. Истоки и тенденции российского менеджмента
12. Современные тенденции и факторы развития управления
13. Организация как система
14. Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях организации.  
Закон синергии.
15. Законы самосохранения и развития организации.
16. Законы организации второго уровня: закон информированности-упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, закон композиции и пропорциональности, закон гармонии.
17. Структурный подход к организации
18. Интеграционные процессы в организации
19. Поведение индивида в организации
20. Личность и организация
21. Мотивация и результативность организации
22. Мотивация и стимулирование требуемого поведения работников
23. Формирование группового поведения в организации
24. Управление конфликтами в организации
25. Лидерство в организации
26. Коммуникативное поведение в организации
27. Управление поведением организации
28. Изменения в организации
29. Социализация индивида в организации
30. Рынок - основная среда маркетинга.
31. Сегментирование рынка и позиционирование товара.
32. Проведение маркетинговых исследований.
33. Товар как элемент системы маркетинга.
34. Рыночная атрибутика товара.
35. Товарная политика в системе маркетинга.
36. Политика сбыта и распределения.
37. Коммуникационная политика предприятия в маркетинге.
38. Планирование маркетинговой деятельности на предприятии.
39. Контроль, оценка и аудит маркетинга.
40. Сущность, содержание и основные понятия стратегического менеджмента
41. Основные типы стратегий, уровни их разработки и ответственность

42. Стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды организации
43. Матричный анализ хозяйственного портфеля компании и его инструменты
44. Система управления человеческими ресурсами.
45. Стратегическое управление человеческими ресурсами.
46. Планирование работы с персоналом организации
47. Технология и этапы управления персоналом организации
48. Технология управления развитием человеческих ресурсов
49. Оценка результатов деятельности персонала организации
50. Типология управленческих решений, факторы и условия их эффективности.
51. Технология и организация процесса разработки и принятия управленческих решений.
52. Реализация и контроль исполнения управленческих решений.
53. Методы оптимизации управленческих решений
54. Сущность и функции финансового менеджмента
55. Анализ финансового состояния организации
56. Управление активами и пассивами организации

## **СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

### **ДИСЦИПЛИНА «ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ»**

#### **1. Концептуальные подходы к науке менеджмент: теория, предмет, методология**

Необходимость управления в деятельности человека. Понятие и сущность управления. Менеджмент как управление социально-экономическими системами. Менеджмент как теория, практика, искусство управления. Менеджмент как особый вид деятельности, его специфика. Менеджмент как процесс управления организацией. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений. Основные категории и понятия теории управления: системы, субъект и объект управления, управленческие отношения, цели, задачи, принципы, функции, прямая и обратная связи в управлении.

Предмет науки управления. Общенаучные подходы и методы теории управления: системный подход, ситуационный подход, комплексный подход, процессный подход, экономико-математические методы, экспериментирование, социологические измерения.

Основные общие методы проведения исследований в управлении: наблюдение, описание, эксперимент, обобщение, классификация, интерпретация, опрос, тестирование, моделирование, социометрия и другие методы получения экспертной информации. Методы управления:

организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические.

## **2. Управление социально-экономическими системами (организациями)**

Организация как объект управления: ее элементы, составные части, уровни, основные процессы. Миссия организации – выражение ее философии и смысла существования. Организация как открытая система. Процесс управления организациями: с содержательной точки зрения и информационной. Успешная деятельность организаций. Понятие эффективности в менеджменте. Внешняя и внутренняя эффективность менеджмента. Временная модель эффективности организации. Краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные критерии эффективности менеджмента. Источники эффективности менеджмента. Измерение эффективности в менеджменте. Основные показатели эффективности. Направления повышения эффективности менеджмента.

## **3. Этапы и школы в истории менеджмента**

Формирование основ науки менеджмента. Классификации подходов и школ менеджмента. «Одномерные» учения об управлении. «Синтетические» учения об управлении. Эволюция управленческой мысли в XX веке. Школа научного управления (1885 – 1920 гг.) и ее представители: Ф. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г. Гантт, Г. Форд и их работы по совершенствованию и стимулированию труда.

Административная школа (1920 – 1950 гг.) и ее представители: А. Файоль, Л. Урвик, Г. Эмерсон, М. Вебер и др., их взгляды на эффективность управления организацией в целом.

Школа человеческих отношений и поведенческих наук (1930 – 1960 гг. – настоящее время). Работы Э. Мэйо и М. Фоллет. Концепция управления Д. МакГрегора: теория X и теория Y. Основоположник промышленно-индустриальной психологии Ф. Герцберг: факторы, стимулирующие эффективный труд.

Системный, ситуационный и процессный подходы в менеджменте. Их вклад в методологию управления.

Национальные школы управления. Взаимосвязь менталитета и управления. Американская и Японская модели менеджмента.

Современная система взглядов на менеджмент (Т. Питерс, Р. Уотермен, П. Друкер, И. Ансофф и др.). Современные концепции и подходы к менеджменту. Ориентация современной теории и практики управления на учет изменений внешней среды и текущих условий. Новая парадигма и новые принципы управления. Стратегические перемены в третьем тысячелетии.

## **4. Классическая школа в управлении**

Основные черты и особенности концепции научного менеджмента Ф.У. Тейлора. Достоинства и недостатки тейлоризма. Вклад Ф. Гилбрет и Л. Гилбрет в развитие научного менеджмента. Административная школа менеджмента, ее отличие от школы научного управления. Концепция менеджмента А. Файоля. Универсальные принципы управления. Вклад в развитие классической школы управления Г. Эмерсона, Л. Урвика, Г. Форда, М. Вебера. Бюрократическая

организация управления, её характеристики, критика с позиций современных подходов к менеджменту.

### **5. Школа человеческих отношений и поведенческих наук**

Хоторнские эксперименты (1927-1939). Вклад в развитие школы человеческих отношений Э. Мэйо и М.П. Фоллет. Развитие теории управления школой поведенческих наук. Теория Х и У Д. МакГрегора. Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу; двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга; теория ERG К. Альдерфера; теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда. Процессуальные теории мотивации С. Адамса, В. Врума, Л. Портера и Э. Лоулера. Достоинства и недостатки школы человеческих отношений и поведенческих наук.

### **6. Количественный подход к управлению.**

#### **Школа науки управления**

Особенности количественного подхода к управлению. Исследование операций и построение моделей. Моделирование как метод принятия управленческих решений, поддающихся алгоритмизации. Модели и методы принятия сложных решений. Физическая модель, аналоговая модель, математическая модель. Влияние количественного подхода на процесс принятия управленческих решений.

### **7. Процессный подход к управлению**

Место концепции процессного подхода к управлению в эволюции управленческой мысли. Содержание процесса управления. Три подсистемы процесса управления: функциональная, принятия решений, информационная. Содержание и состав основных и конкретных функций управления. Связующие процессы в управлении: процесс принятия решений и коммуникации. Понятие управленческого решения и его место в процессе управления. Классическая и административная модели принятия управленческих решений. Процедура принятия рациональных решений. Факторы, влияющие на процесс принятия решений. Групповое принятие решений, его формы, преимущества и недостатки. Управление принятием решений в группе. Коммуникационный процесс, его элементы и этапы.

### **8. Системный и ситуационный подходы.**

Природа социотехнических систем. Закрытые и открытые системы. Модель организации как открытой системы. Проблемы адаптации и выживания организации в меняющейся среде. Теория "7-S". Теория стратегического управления. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности. Сущность и значение стратегического планирования. Ситуационный подход к управлению и его вклад в развитие науки менеджмента. Понятие ситуации и ее переменные. Методология ситуационного подхода.

### **9. Американская, европейская и японская модели управления**

Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. Особенности американской модели управления. Японская модель управления персоналом. Система управления качеством на японских предприятиях.

Сравнительный анализ японского и американского менеджмента. Модель Z. Специфика английского подхода к менеджменту. Немецкая модель управления.

### **10. Контроль в системе менеджмента организации.**

Понятие контроля в менеджменте, его цели и области. Этапы процесса контроля. Формы оперативного контроля. Формы организационного контроля. Самоконтроль. Пропорции внешнего и внутреннего контроля. Характеристики эффективного контроля и его поведенческие аспекты. Контроллинг: причины возникновения, содержание.

### **11. Истоки и тенденции российского менеджмента**

Зарождение управления в России и его развитие в СССР. Тектология А. Богданова. Период до начала 30-х годов XX в. – формирование первых отечественных школ управления. Их представители: П.М. Керженцев, А.К. Гастев, Н.А. Витке и др. «Индустриальная утопия» О. Ерманского. Культура труда и управления А. Гастева. Особенности концепции ЦИТ по сравнению с идеями Ф.У. Тейлора и Г. Форда. Разработки Харьковской школы управления и психотехника. Социальная инженерия и практика нововведений.

Период с 30-х до середины 50-х годов XX в. – становление административно-командной системы управления. Укрепление жесткой иерархической структуры управления. Возникновение теории математического моделирования и оптимального планирования народнохозяйственного комплекса в 50-х – 60-х годах XX века и ее представители: Л. Канторович, Л. Лурье, В. Новожилов, В. Немчинов. Вклад Л.В. Канторовича в развитие управления. Научная школа управления Г.Х. Попова.

1970-е годы – комплексное и системное восприятие управленческой науки: Л. Абалкин, А. Аганбегян, Д. Гвишиани, О. Козлова, Б. Мильнер и др.

Середина 1990-х годов – возникновение факторов становления новой модели управления при переходе к рыночному регулированию экономики. Возможные концепции развития менеджмента в России.

### **12. Современные тенденции и факторы развития управления**

Необходимость понимания тенденций развития управления, обусловленных объективными факторами развития организаций и среды их функционирования. Рассмотрение организации как открытой живой системы, ориентация управления на человеческий фактор, усиление интеграционных процессов в управлении, развитие стратегического управления, появление обучающихся организаций, усиление социальной и гуманистической направленности управления, профессионализация управления, развитие корпоративной культуры, ориентация на потребителей, ориентация на инновации, ориентация на качество, поиск новых критериев и показателей эффективности управления организациями, развитие конкретных видов менеджмента.

#### **Основная литература**

1. *Дорофеева Л.И.* Основы менеджмента: электронный учебно-метод. ком. 4-е изд., перераб. и доп. - Саратов, 2012. – 416с. [library.sgu.ru/uch\\_lit/655.pdf](http://library.sgu.ru/uch_lit/655.pdf);



2. Дорфеева Л.И. Основы теории управления: УМК для студентов [Электронный ресурс] Саратов, 2015. – 433 с. <http://elibrary.sgu.ru>. ID=1300.

## **ДИСЦИПЛИНА «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ»**

### **1. Организация как система**

Общие понятия систем, признаки и классификация систем. Общая характеристика технических, биологических, социальных (общественных) систем. Свойства, характеризующие сущность, строение, функционирование и развитие систем.

Понятие, сущность, общие черты и характеристики организации. Типология организаций. Принципы организации. Направления изменений организаций. Управляющая и управляемая подсистемы. Организация как открытая система, её свойства. Внутренняя и внешняя среда организации. Миссия организации – выражение ее философии и смысла существования. Жизненный цикл организации.

### **2. Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях организации. Закон синергии.**

Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях организации; особенности законов организации и законов для организации; влияние потенциалов ресурсов, составляющих организацию, на ее общий потенциал: варианты изменения потенциала организации, сущность процесса синергии, варианты синергии; сущность закона синергии, признаки достижения синергии в организации.

### **3. Законы самосохранения и развития организации.**

#### **Закон самосохранения**

Философия самосохранения; сущность закона самосохранения, аналитическое выражение закона самосохранения, уровни самосохранения, варианты реализации закона; результаты деятельности организации при различных уровнях формирования внутренних и внешних ресурсов; стратегии предпринимательства при работе с внешней средой; усиление созидательных ресурсов организации за счет страхования. Мировоззренческое и методологическое значение закона самосохранения и оптимального функционирования организации в условиях обострения рыночной конкуренции.

#### **Закон развития**

Философия развития, динамика развития материальной системы; понятия «изменение», «развитие», «прогресс» и «регресс»; сущность закона и принципы развития: принцип эластичности, принцип непрерывности, принцип стабилизации, варианты реализации закона развития.

### **4. Законы организации второго уровня: закон информированности-упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, закон композиции и пропорциональности, закон гармонии.**

#### **Закон информированности-упорядоченности**

Общие сведения об управленческой информации: данные, управленческая информация; характеристики управленческой информации, схема корректировки характеристик информации, показатели среды, определяющие характеристики информации; организация безопасности информации; особенности закона информированности – упорядоченности; варианты действия закона.

### **Закон единства анализа и синтеза**

Анализ и синтез как элемент человеческого познания: суть анализа и синтеза, процесс анализа и синтеза, эмерджентность, сущность закона единства анализа и синтеза, следствия закона, варианты действия закона; методика управленческого анализа и синтеза организаций. Современный менеджер как системный аналитик, исследователь актуальных проблем функционирования организации.

### **Законы композиции и пропорциональности**

Философия гармонии: сущность, значение, объект и цели гармонизации; сущность закона композиции и пропорциональности (гармонии); варианты реализации закона.

## **5. Структурный подход к организации.**

Организационная структура управления и факторы ее определяющие. Принципы построения открытых и закрытых организаций. Методы проектирования структур. Вертикальное и горизонтальное разделение труда. Проектирование вертикальной структуры: разделение труда, цепь команд, делегирование полномочий, норма управляемости, централизация и децентрализация, координирование. Схема организационной структуры управления.

Департаментализация: функциональная, территориальная, продуктовая, проектная и смешанная. Основные типы организационных структур управления: линейная; функциональная; линейно-функциональная; дивизиональная; матричная; сетевая. Измерения организационной структуры: формализация, централизация, сложность. Механистическая и органическая модели организационного проектирования. Бюрократические системы. Оценка эффективности организационных структур.

## **6. Интеграционные процессы в организации.**

Интеграция и дифференциация в организации. Источники интеграции управления: миссия, цели, задачи, организационная структура, рациональное сочетание централизации и децентрализации, сочетание формального и неформального управления, гармонизация стратегии и тактики управления и др. Характеристики интеграции менеджмента в организации: степень дифференциации управления, содержание и структура ценностей организации, тип управления, стиль управления, технологии управления. Границы интеграционных процессов. Тенденции интеграционных процессов в менеджменте. Формы интеграционных структур: корпоративные организации, финансово-промышленные группы, транснациональные компании, международные совместные предприятия.

## Основная литература

1. *Дорофеева, Л.И.* Основы теории управления: УМК для студентов [Электронный ресурс] Саратов, 2015. – 433 с. <http://elibrary.sgu.ru>. ID=1300.
2. *Дорофеева, Л.И.* Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие. Саратов. гос. ун-т. - Саратов, 2014. - 188 с. [http://elibrary.sgu.ru/uch\\_lit/866.pdf](http://elibrary.sgu.ru/uch_lit/866.pdf)
3. *Исаев, Р. А.* Теория менеджмента: теория организации [Электронный ресурс] : Учебник / Р. А. Исаев. - М.: Дашков и К°, 2013. - 264 с. - (ЭБС).
4. *Парахина В.Н., Федоренко Т.М.* Теория организации М., 2010.-295 с.

## ДИСЦИПЛИНА «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

### 1. Поведение индивида в организации.

Основа понимания поведения людей в организации. Роль восприятия в поведении человека. Сущность, свойства и процесс восприятия. Законы и эффекты восприятия. Понятие атрибуции, ее типы и эффекты. Формирование впечатлений и управление впечатлениями.

### 2. Личность и организация.

Теории поведения человека в организации. Процесс формирования и развития личности, его компоненты: детерминанты личности, стадии развития личности и черты личности. Личность и работа: влияние индивидуальных различий людей на поведение и производительность труда. Ценности. Критерии ясности личностных ценностей. Изменение ценностей. Установки. Функции установок. Изменение установок. Вовлеченность в работу и приверженность организации.

### 3. Мотивация и результативность организации.

Общая характеристика мотивации. Смысловое значение категорий: потребность, интерес, мотив, мотивирование, стимул, стимулирование. Принципиальное отличие мотивации от стимулирования. Процесс и модель мотивации. Стадии мотивационного процесса. Инструментарий стимулирования труда. Целостная система экономического вознаграждения персонала. Принципы формирования системы стимулирования труда: объективность, предсказуемость, адекватность, своевременность, значимость, справедливость. Механизм мотивации. Результативность мотивации.

### 4. Мотивация и стимулирование требуемого поведения работников.

Применение содержательных теорий мотивации в практической деятельности менеджеров.

Мотивация персонала с позиций процессуальных теорий мотивации. Теория ожиданий; теория справедливости; теория-модель Портера-Лоулера. Теория подкрепления. Графики подкрепления. Концепция партисипативного управления. Организация и содержание труда как фактор мотивации. Формы проектирования рабочих заданий. Модель характеристик работы Р. Хэкмена и Г. Олдхэма.

## **5. Формирование группового поведения в организации.**

Понятие группы и их виды. Классификация групп. Причины создания групп. Стадии развития групп. Характеристики группы. Взаимодействие формальных и неформальных групп в организации. Принятие решений в группе. Преимущества и недостатки работы в группе.

Группа и команда: сходство и различие. Модель развития команды. Самоуправляемая команда. Управленческая команда. Условия и факторы эффективности групповой работы.

## **6. Управление конфликтами в организации**

Природа конфликта в организации, его функции. Типы конфликтов: функциональный и дисфункциональный конфликты; внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, внутригрупповой и межгрупповой. Причины конфликтов. Модель процесса конфликта. Управление конфликтной ситуацией и задачи менеджера.

Методы профилактики и методы воздействия на конфликтную ситуацию. Межличностные методы разрешения конфликтов. Структурные методы управления конфликтами внутри организации. Управление межгрупповыми конфликтами.

Природа стресса, его типы и последствия. Причины стресса: организационные, личностные. Методы снижения уровня стресса.

## **7. Лидерство в организации.**

Природа лидерства. Истоки и классические исследования лидерства. Лидер организации. Эффективный стиль лидерства: подход с позиций личных качеств; поведенческий и ситуационный подходы. Управленческая решетка Р. Блейка. Модели стилей управления Ф. Фидлера, П. Херси и К. Бланшарда, В. Врума и Ф. Йеттона.

Властный аспект организационного лидерства. Баланс и формы власти. Управленческий аспект лидерства. Делегирование полномочий и ответственности. Современные оценки феномена лидерства: харизматическое и трансформационное лидерство. Лидерство женщин.

## **8. Коммуникативное поведение в организации.**

Понятие и роль коммуникаций в управлении. Процесс коммуникаций, его элементы и этапы. Значение обратной связи в коммуникационном процессе. Классификация коммуникаций. Невербальные коммуникации. Формы межличностных коммуникаций и их барьеры. Организационные коммуникации и их виды. Типы коммуникационных сетей. Барьеры, возникающие на пути организационных коммуникаций.

Коммуникационные стили. Управление коммуникациями в организации.

## **9. Управление поведением организации.**

Содержание, функции и механизм поведения организации. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла. Корпоративная культура и поведение организации. Типология корпоративных культур. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры. Формирование, поддержание и изменение корпоративной культуры. Влияние

корпоративной культуры на инновационную деятельность. Перспективы развития корпоративной культуры в России. Формирование и управление репутацией организации.

### **10. Изменения в организации.**

Природа и типы организационных изменений. Модель и этапы плановых изменений в организации. Управление нововведениями в организации. Формирование инновационной корпоративной культуры. Причины и формы проявления сопротивления работников переменам в организации. Методы преодоления сопротивления изменениям. Анализ «силового поля изменений» К. Левина. Концепция организационного развития, ее достоинства и ограничения.

### **11. Социализация индивида в организации.**

Понятие, этапы, функции и механизмы социализации работников в организации. Обучение при вхождении в организацию. Характеристики успешной социализации. Формы социализации: полная и неполная; актуальная и неактуальная; быстрая и медленная; ограниченная и бесконечная; интеллектуальная и др. Факторы, способствующие девиации. Классификация преступлений и девиаций на работе. Методы сокращения девиантного поведения работников в организации.

#### **Основная литература**

1. Дорофеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов. – Саратов: Издат-во «Саратовский источник», 2014. – 394с.
2. *Дорофеева Л.И.* Организационное поведение: Учебное пособие [Электронный ресурс] Саратов, 2014. library.sgu.ru. ID=1149

## **ДИСЦИПЛИНА «МАРКЕТИНГ»**

### **1. Рынок - основная среда маркетинга**

Понятие и общая характеристика рынка. Определение рынка и рыночного хозяйства. Условия, необходимые для возникновения рыночных отношений. Признаки рынка. Классические черты, субъекты и объекты рыночного хозяйства. Выбор целевого рынка.

Понятие спроса и предложения на рынке. Конъюнктура рынка и рыночное равновесие. Исследование емкости товарного рынка.

Теория потребительского поведения. Потребности и процесс их развития. Классификация потребностей: материальные, духовные и социальные потребности; первичные и вторичные потребности, связанные с мотивацией человеческой деятельности; «иерархия потребностей Абрахама Маслоу»; классификация потребностей по степени удовлетворения; классификация потребностей по уровню возможного насыщения. Приоритет потребителя.

Типы рынков и маркетинговая деятельность компаний. Классификация рынков: по экономическому назначению субъектов рыночных отношений, по объектам обмена, по географическому положению, по степени ограничения

конкуренции, по характеру продаж, по отраслям. Преимущества и негативные стороны рынка.

Формы воздействия государства на спрос и предложение: косвенное воздействие государства на спрос и предложение; прямое воздействие государства на спрос и прямое воздействие государства на предложение.

## **2. Сегментирование рынка и позиционирование товара**

Сущность и экономическая характеристика массового, товарно-дифференцированного и целевого маркетинга. Основные компоненты целевого маркетинга: сегментирование рынка, выбор целевых сегментов рынка и позиционирование товара. Сегментирование, как инструмент деления рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары. Основные принципы сегментирования рынка: географический, демографический, экономический, профессиональный, психографический, поведенческий.

Стратегии охвата рынка: недифференцированный, дифференцированный и концентрированный маркетинг. Факторы выбора стратегии охвата рынка: ресурсы фирмы, степень однородности продукции, этап жизненного цикла товара, степень однородности рынка, маркетинговые стратегии конкурентов.

Анализ данных сегментации рынка. Критерии оценки сегментации: количественные параметры сегмента, доступность сегмента для фирмы и его существенность, прибыльность, совместимость сегмента с рынком основных конкурентов, защищенность выбранного сегмента от конкуренции.

Позиционирование товара как система мер, направленных на обеспечение товару конкурентоспособного положения на рынке.

## **3. Проведение маркетинговых исследований**

Виды и назначение маркетинговых исследований. Направления и объекты маркетинговых исследований. Классификация маркетинговых исследований. Комплексное исследование рынка. Варианты проведения маркетинговых исследований. Структура маркетингового исследования. Подготовка аналитического отчета о состоянии рынка. Анализ потребителей, анализ конкурентов: определение реальных и потенциальных конкурентов, основные области и показатели для изучения конкуренции. Система маркетинговой информации и методы ее сбора. Определение типа информации и источники ее получения.

## **4. Товар как элемент системы маркетинга**

Товар в маркетинговой деятельности. Понятие конкретного, расширенного и обобщенного продукта как товара. Реализация рыночного интереса. Уровни товара по замыслу, в реальном использовании, товар с подкреплением.

Классификация и характеристика классификационных групп товаров: по предназначению, по характеру потребления, по степени участия в процессе производства, на основе поведения потребителя или в зависимости от покупательских привычек, по способу покупки, по оценке функций и др.

Жизненный цикл товара: понятие, концепция и характеристика этапов. Виды жизненных циклов товаров. Стратегии маркетинга в зависимости от стадий жизненного цикла товаров: на этапе внедрения, роста, зрелости, насыщения и упадка.

## **5. Рыночная атрибутика товара**

История товарного знака: тамга, индивидуальные и цеховые клейма, торговые вывески. Сущность и содержание основных понятий рыночной атрибутики товара. Причины широкого распространения товарного знака к концу XIX века.

Юридическая и правовая защита товарных знаков. Закон РФ «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров». Государственная регистрация товарного знака в Российской Федерации.

Виды товарных знаков и их характеристика: словесные и изобразительные, объемные и комбинированные, знаки особого вида. Функции товарного знака: отличительная, гарантийная, рекламная, защитная или охранная, эстетическая. Основания для отказа в регистрации товарных знаков. Толкование ограничительных терминов при регистрации товарных знаков в международном законодательстве.

Передача права на товарный знак через его уступку или лицензирование. Система «франчайзинг». Франшиза. «Параллельная» лицензия. Использование товарного знака. Основные технологические способы нанесения товарного знака. Признаки рекламоспособности знаков. Формы рекламных обращений, содержащих товарные знаки.

Этапы разработки товарных знаков – основного элемента фирменного стиля. Типы торговых марок. Графика, дизайн, логотип, фирменный блок, слоган как элементы фирменного стиля.

Сервис и упаковка в системе товарной политики. Понятие, основные принципы и задачи организации сервиса.

## **6. Товарная политика в системе маркетинга**

Формирование товарной политики в системе маркетинга. Условия разработки и осуществления товарной политики. Стратегический подход к решению задач товарной политики на любом хозяйственном уровне.

Формирование товарного ассортимента и управление им. Основная цель и система показателей, характеризующих ассортиментную концепцию в маркетинге. Широта, глубина и сопоставимость товарного ассортимента фирмы. Насыщенность и гармоничность товарной номенклатуры.

Технология планирования ассортимента продукции. Построение сетевых графиков планирования ассортимента продукции.

Разработка концепции нового товара в системе маркетинга. Причины необходимости создания новых изделий. Определение вида и времени появления новых товаров и их влияние на характер спроса. Критерии оценки нового изделия.

## **7. Политика сбыта и распределения**

Место товародвижения в системе маркетинга. Каналы товародвижения. Формы организации маркетинговых каналов. Система сбыта товаров. Планирование сбыта. Критерии выбора каналов товародвижения в зависимости от особенностей товара рынков сбыта и протяженности каналов.

Структура маркетинговых каналов. Оптовая и розничная торговля в системе маркетинга. Формы организации оптовой и розничной торговли. Прямая форма оптовой реализации товаров. Понятие прямого маркетинга. Коммерческая форма косвенной реализации товаров. Конкуренция в оптовой и розничной торговле.

## **8. Коммуникационная политика организации в маркетинге**

Комплекс маркетинговых коммуникаций. Коммуникационные цели предприятия. Зависимость коммуникационного комплекса от стадии жизненного цикла товара. Формы активного продвижения товаров. Сущность и содержание рекламы. Цели и методы рекламы. Каналы распространения рекламы. Планирование рекламной компании.

Содержание стимулирования сбыта. Постановка задач стимулирования сбыта. Выбор средств стимулирования сбыта.

«Паблик рилейшнз» в системе коммуникаций: понятие и методы. Современная система деловой коммуникации. Значение имиджа. Назначение ярмарки и выставки на товарном рынке. Выбор, подготовка и цели участия предприятия в ярмарках и выставках. Организация проведения ярмарки.

## **9. Планирование маркетинговой деятельности на предприятии**

Виды планов маркетинга в зависимости от горизонта планирования, содержания и поставленных целей, точности и глубины проработки, способа разработки.

Оперативный и стратегический маркетинговые планы предприятия. Последовательность разработки планов. Структура плана маркетинга: аннотация для руководства, текущая маркетинговая ситуация, опасности и возможности, цели маркетинга, стратегии маркетинга, программы действий, бюджет маркетинга и контроль.

Определение стратегических целей маркетинга. Разработка оперативных целей маркетинга и оперативного плана. Контроль исполнения оперативного плана по времени, количественным и качественным критериям.

Разработка плана-программы маркетинга по созданию, организации производства и реализации системы мероприятий по каждому товару, группе товаров, товарной системе. Методы составления бюджета маркетинга.

## **10. Контроль, оценка и аудит маркетинга**

Виды контроля в маркетинге: контроль исполнения годовых (оперативных) планов, прибыльности операций предприятия, оценка позиций предприятия на целевых рынках и др. Оценка маркетинговых усилий в достижении стратегических целей предприятия.



Направления оценки достижения целей стратегического плана: анализ фактических объемов продаж; анализ доли рынка; анализ маркетинговых затрат и эффективности маркетинга; анализ затрат и прибыли; маркетинговый аудит.

Внутренний и внешний виды аудита (ревизии) маркетинга: преимущества и недостатки.

### **Основная литература**

1. Маркетинг в социальных медиа. Интернет-маркетинговые коммуникации [Текст] : учебное пособие / под общ. ред. Л. А. Данченко. - Москва; Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2013. - 288 с.
2. [Григорьев, М. Н.](#) Маркетинг [Текст]: учебник / М. Н. Григорьев. - Москва: Юрайт, 2010. – 366с.

## **ДИСЦИПЛИНА «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

### **1. Сущность, содержание и основные понятия стратегического менеджмента**

Стратегическое управление: особенности и характеристика. Подходы к формированию стратегии — предпринимательский, адаптивный, плановый.

Стратегическое видение, миссия предприятия. Цели организации, структура целей. Стратегия как эффективная деловая концепция достижения реального конкурентного преимущества.

Уровни стратегий в организации. Задачи стратегического менеджмента. Стратегия и стратегические планы. Стратегические проблемы развития предприятий.

### **2. Основные типы стратегий, уровни их разработки и ответственность**

Корпоративная стратегия и её типы. Ответственность, виды стратегических действий, их основное содержание по Ансоффу. Деловая стратегия и её типы. Ответственность, основные направления и содержание стратегических действий. Функциональная стратегия и её типы. Ответственность, подходы, необходимые действия и практические шаги по управлению функциональными подразделениями. Соотношение и взаимосвязь различных типов стратегий.

### **3. Стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды организации**

Отрасль как внешняя среда организации. Основные характеристики отрасли. Пять сил конкуренции в отрасли по модели М. Портера. Факторы влияния на интенсивность конкуренции в отрасли. Конкурентные позиции фирмы в отрасли. Стратегические действия конкурентов. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе. Оценка эффективности действующей в организации стратегии. SWOT-анализ, его цель и характеристика. Соответствие результатов SWOT-анализа действующей стратегии фирмы. PEST – анализ, его преимущества и недостатки.

Цепочка ценностей как инструмент стратегического анализа издержек фирмы и определения конкурентного преимущества. Сравнительная оценка издержек и выбор конкурентоспособной стратегии снижения издержек.

#### **4. Матричный анализ хозяйственного портфеля компании и его инструменты**

Продуктовая стратегия или матричный анализ хозяйственного портфеля: матрица «рост/доля» Бостонской консультационной группы (БКГ), характеристика и основные положения.

Оценка привлекательности отраслей хозяйственного портфеля. Последовательность действий по выполнению комплексного стратегического анализа диверсифицированной компании. Выбор стратегических решений.

##### **Основная литература**

1. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко.- М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 237 с.- (ЭБ).
2. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.- (ЭБ).

### **ДИСЦИПЛИНА «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»**

#### **1. Система управления человеческими ресурсами.**

Организационное проектирование системы управления человеческими ресурсами: понятие, стадии, характеристика этапов. Цели и функции управления человеческими ресурсами. Организационная структура системы управления человеческими ресурсами.

Кадровое и документационное обеспечение управления человеческими ресурсами на предприятии. Информационное и техническое обеспечение системы управления человеческими ресурсами. Нормативно-методическое обеспечение.

#### **2. Стратегическое управление человеческими ресурсами.**

Основные положения стратегии развития организации как основа проектирования систем управления человеческими ресурсами. Система стратегического управления человеческими ресурсами.

Стратегия управления человеческими ресурсами. Реализация стратегии управления человеческими ресурсами.

#### **3. Планирование работы с персоналом организации**

Основы кадрового планирования в организации. Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Уровни кадрового планирования. Требования к планированию. Кадровый контроллинг. Оперативный план работы с персоналом. Маркетинг персонала.

Прогнозирование и планирование потребности в персонале. Планирование показателей по труду и его производительности. Нормирование труда и расчет численности персонала.

#### **4. Технология и этапы управления персоналом организации**

Отбор, прием и найм персонала. Политика набора персонала. Внутренние и внешние источники привлечения персонала. Выбор источников найма персонала. “Паблик рилейшнз” в области персонала .

Подбор и расстановка персонала. Деловая оценка персонала. Специализация, профориентация и трудовая адаптация персонала. Основы организации труда. НОТ.

Управленческий труд, его специфика. Высвобождение персонала. Автоматизированные информационные технологии управления персоналом.

#### **5. Технология управления развитием человеческих ресурсов**

Управление социальным развитием. Социальная защита, функции социальной службы.

Организация обучения персонала. Виды и методы обучения персонала. Организация обучения и классификация форм обучения. Организация проведения аттестации.

Управление деловой карьерой в организации. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала. Управление кадровым резервом. Управление нововведениями в работе по развитию человеческих ресурсов.

#### **6. Оценка результатов деятельности персонала организации**

Анализ и описание деятельности и рабочего места. Оценка результатов труда персонала. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом. Роль специалистов по управлению человеческими ресурсами в организации. Вклад в деятельность компании: вклад в добавленную стоимость, вклад в конкурентное преимущество, влияние на экономические показатели предприятия.

Оценка затрат на персонал организации. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом: оценка социальных и экономических результатов, оценка затрат.

#### **Основная литература**

1. *Кибанов, А.* Основы управления персоналом [Текст]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / А. Я. Кибанов; [рец.: Ю. Г. Одегов, Ю. П. Кокин]; М-во образования и науки РФ, Гос. ун-т управления. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 447 с.

2. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов / П.Э., Шлендер [ и др.]; под ред. П.Э. Шлендер– М: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 319 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8597> - ЭБС «IPRbooks»- по паролю

3. *Дейнека, А. В.* Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / Дейнека А. В. - Москва : Дашков и К, 2015. - 288 с. - ISBN 978-5-394-02375-0 : Б. ц.

## **ДИСЦИПЛИНА «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ»**

### **1. Типология управленческих решений, факторы и условия их эффективности.**

Понятие и свойства управленческого решения. Отличия управленческих решений от других видов решений, принимаемых в организации. Классификация управленческих решений по объекту управления, характеру процесса принятия решения, количеству альтернатив, срокам действия, частоте принятия, форме, содержанию, возможности автоматизации, прогнозной эффективности. Факторы, критерии и ограничения при принятии управленческих решений. Основные характеристики качества управленческого решения. Условия и факторы обеспечения качества управленческих решений.

### **2. Технология и организация процесса разработки и принятия управленческих решений.**

Понятие процесса разработки и принятия управленческих решений. Этапы процесса разработки и принятия управленческих решений. Факторы, ограничения и критерии, определяющие технологию разработки и принятия управленческих решений. Уровни и принципы принятия управленческих решений. Разработка алгоритма процесса принятия решения. Организация процесса разработки и принятия решения.

### **3. Реализация и контроль исполнения управленческих решений.**

Организационные методы и процедуры выполнения принятых решений. Условия эффективного функционирования организационных структур при реализации решений. Организация процесса выполнения решений: ресурсное обеспечение на стратегическом и тактическом уровнях. Функции и виды контроля. Содержание контроля. Процесс осуществления контроля. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений. Сущность и виды ответственности руководителей за принятые решения.

### **4. Методы оптимизации управленческих решений.**

Понятие оптимального и рационального управленческих решений. Типы задач принятия решений в соответствии с типом ситуации: в условиях определенности, неопределенности, риска, конфликта. Понятие метода разработки и принятия решения. Классификация методов разработки и принятия решений по типу условий, этапу процесса разработки и принятия, сфере деятельности лица, принимающего решение и т.п. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата.

#### **Основная литература**

1. Ашихмин, А.А. Разработка и принятие управленческих решений [Электронный ресурс] / А.А. Ашихмин. – М.: Горная книга, 2011.

- Литвак, Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс] : практикум / Литвак Б.Г. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 448 с.

## **ДИСЦИПЛИНА «ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

### **1. Сущность и функции финансового менеджмента.**

Современные концепции финансового менеджмента. Содержание и сущность финансового менеджмента. Основные понятия финансового менеджмента. Цели, функции и области финансового менеджмента. Функции финансового менеджера. Организация системы управления финансами организации.

### **2. Анализ финансового состояния организации.**

Финансовые ресурсы организации и аналитические финансовые документы. Модель финансовых ресурсов организации, состав активов и пассивов. Цели и методы анализа финансовой деятельности. Показатели ликвидности, деловой активности (оборачиваемости), рентабельности, финансовой устойчивости (структуры капитала). Общая характеристика финансового положения организации и меры по его улучшению.

### **3. Управление активами и пассивами организации.**

Состав активов предприятия. Управление запасами и дебиторской задолженностью. Операционный анализ «Издержки — Объем — Прибыль». Операционный рычаг и точка безубыточности. Инвестиционная деятельность организации. Средневзвешенная стоимость капитала. Эффект финансового рычага и его роль в управлении заемным капиталом. Разработка финансовой стратегии организации.

#### **Основная литература**

- Чараева, М.В. Финансовый менеджмент [Текст] : Учебное пособие / М.В. Чараева. – М.: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2016. – 240 с. Доступ через ЭБС «Znanium.com».
- Кириченко, Т.В. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс] / Т.В. Кириченко. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 484 с. Доступ через ЭБС «Znanium.com».

**ПРОГРАММА МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО  
ЭКЗАМЕНА ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ  
38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Междисциплинарный государственный экзамен представляет собой традиционный устный экзамен, проводимый по утвержденным билетам, в каждом из которых содержится по три вопроса. Государственный экзамен определяет уровень и качество освоения студентом базовых дисциплин по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, профиль подготовки Управление персоналом организации. Государственный экзамен проводится с целью определения уровня теоретической подготовки студента, его готовности к основным видам профессиональной деятельности.

Междисциплинарный государственный экзамен по данному направлению содержит ключевые и практически значимые вопросы, которые требуют знания важных положений следующих дисциплин, изучаемых студентами и в значительной степени отражающих суть и содержание процесса управления персоналом: *Основы теории управления, Организационное поведение, Основы кадровой политики и кадрового планирования, Основы организации труда, Оплата труда персонала, Рынок труда, Управление персоналом организации.* Все эти дисциплины входят в базовую часть профессионального цикла в структуре ООП бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, профиль Управление персоналом организации.

Программа междисциплинарного государственного экзамена по направлению 38.03.03 Управление персоналом разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования. Цель программы государственного экзамена – оказать организационно-методическую помощь студентам в подготовке к итоговым испытаниям. Для подготовки к экзамену рекомендована литература: учебники, учебные пособия, словари, монографии. Преподаватели выпускающей кафедры в соответствии с утвержденным расписанием проводят консультации по включенным в программу дисциплинам.

**ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ  
К МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОМУ ГОСУДАРСТВЕННОМУ ЭКЗАМЕНУ  
ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ  
38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

1. Концептуальные подходы к науке управления: теория, предмет, методология
2. Управление социально-экономическими системами (организациями)
3. Организация как система, её характеристики и свойства.
4. Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях организации. Закон синергии.

5. Законы самосохранения и развития организации.
6. Законы организации второго уровня: закон информированности-упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, закон композиции и пропорциональности, закон гармонии.
7. Этапы и школы в истории менеджмента
8. Американская и японская модели управления. Модель Z.
9. Развитие управления в России.
10. Новая управленческая парадигма. Современные тенденции и факторы развития управления.
11. Функции управления, их классификация и состав.
12. Внутренняя и внешняя среда организации
13. Социофакторы и этика менеджмента.
14. Моделирование ситуаций и разработка решений.
15. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента.
16. Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента.
17. Коммуникации в организации.
18. Мотивация деятельности в менеджменте.
19. Лидерство в системе менеджмента организации.
20. Контроль и регулирование в системе менеджмента.
21. Интеграционные процессы в организации.
22. Поведение индивида в организации
23. Личность и организация
24. Личность и работа
25. Мотивация и результативность организации
26. Мотивация и стимулирование требуемого поведения работников
27. Формирование группового поведения в организации
28. Управление конфликтами в организации
29. Лидерство в организации
30. Управление поведением организации
31. Изменения в организации.
32. Социализация индивида в организации.
33. Методические основы организации труда.
34. Организация рабочего места
35. Условия труда
36. Нормирование труда
37. Трудовой процесс и его составные части
38. Виды, формы и системы оплаты труда
39. Удержания из заработной платы работников
40. Расчет среднего заработка и его применение
41. Учет расчетов по социальному страхованию и обеспечению
42. Понятие, величина, динамика МРОТ
43. Кадровая политика организации: функции, виды, формы реализации
44. Компетентностный подход в кадровой политике организации.

45. Кадровое планирование: сущность, цели и задачи, методы.
46. Планирование потребности в персонале. Способы покрытия потребности в персонале.
47. Анализ кадрового потенциала организации.
48. Теории управления персоналом: этапы развития.
49. Понятие персонала, его признаки и классификация
50. Понятие и элементы системы управления персоналом.
51. Маркетинг персонала
52. Понятие и методы отбора персонала.
53. Понятие, формы, виды, стадии адаптации персонала и оценка ее результатов.
54. Развитие персонала: понятие, цели и принципы, содержание развития персонала.
55. Сущность, цели и принципы обучения персонала
56. Мотивация и стимулирование персонала. Система оплаты труда.
57. Управление карьерой персонала.
58. Понятие, функции, критерии, этапы и методы оценки персонала.
59. Аттестация персонала: понятие, цели и виды аттестации.
60. Понятие и виды высвобождения персонала.
61. Определение эффективности системы управления персоналом.
62. Социально-психологический климат как фактор эффективности системы управления персоналом.
63. Понятие рынка труда, его элементы и функции.
64. Предложение труда.
65. Спрос на труд и равновесие на рынке труда.
66. Занятость и безработица.
67. Инфраструктура рынка труда. Государственное регулирование рынка труда.

**СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ  
МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА  
ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ 38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ**

**ДИСЦИПЛИНА «ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ»**

**6. Концептуальные подходы к науке управления:  
теория, предмет, методология**

Необходимость управления в деятельности человека. Понятие и сущность управления. Менеджмент как управление социально-экономическими системами. Менеджмент как теория, практика, искусство управления. Менеджмент как особый вид деятельности, его специфика. Менеджмент как процесс управления организацией. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений. Основные категории и понятия теории управления:



системы, субъект и объект управления, управленческие отношения, цели, задачи, принципы, функции, прямая и обратная связи в управлении.

Предмет науки управления. Общенаучные подходы и методы теории управления: системный подход, ситуационный подход, комплексный подход, процессный подход, экономико-математические методы, экспериментирование, социологические измерения.

Основные общие методы проведения исследований в управлении: наблюдение, описание, эксперимент, обобщение, классификация, интерпретация, опрос, тестирование, моделирование, социометрия и другие методы получения экспертной информации. Методы управления: организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические.

## **2. Управление социально-экономическими системами (организациями)**

Организация как объект управления: ее элементы, составные части, уровни, основные процессы. Управляющая и управляемая подсистемы. Миссия организации – выражение ее философии и смысла существования. Организация как открытая система. Процесс управления организациями: с содержательной точки зрения и информационной. Успешная деятельность организаций. Понятие эффективности в менеджменте. Внешняя и внутренняя эффективность менеджмента. Временная модель эффективности организации. Краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные критерии эффективности менеджмента. Источники эффективности менеджмента. Измерение эффективности в менеджменте. Основные показатели эффективности: 1. Доля затрат на управление в сумме общих затрат на производство и реализацию. 2. Экономическая эффективность управления как отношение прибыли предприятия к затратам на управление и др. 3. Отношение численности аппарата управления к численности производственного персонала. 4. Соотношение линейного и функционального персонала управления. 5. Финансовое положение предприятия (по ликвидности, по платежеспособности, по эффективности использования активов, по эффективности использования акционерного капитала, по прибыльности). Направления повышения эффективности менеджмента.

## **3. Организация как система, её характеристики и свойства**

Общие понятия систем, признаки и классификация систем. Общая характеристика технических, биологических, социальных (общественных) систем. Свойства, характеризующие сущность, строение, функционирование и развитие систем.

Понятие, сущность, общие черты и характеристики организации. Типология организаций. Принципы организации. Направления изменений организаций. Управляющая и управляемая подсистемы. Организация как открытая система, её свойства. Внутренняя и внешняя среда организации. Миссия организации – выражение ее философии и смысла существования. Жизненный цикл организации.

#### **4. Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях организации. Закон синергии**

Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях организации; особенности законов организации и законов для организации; влияние потенциалов ресурсов, составляющих организацию, на ее общий потенциал; варианты изменения потенциала организации, сущность процесса синергии, варианты синергии; сущность закона синергии, признаки достижения синергии в организации.

#### **5. Законы самосохранения и развития организации**

##### **Закон самосохранения**

Философия самосохранения; сущность закона самосохранения, аналитическое выражение закона самосохранения, уровни самосохранения, варианты реализации закона; результаты деятельности организации при различных уровнях формирования внутренних и внешних ресурсов; стратегии предпринимательства при работе с внешней средой; усиление созидательных ресурсов организации за счет страхования. Мировоззренческое и методологическое значение закона самосохранения и оптимального функционирования организации в условиях обострения рыночной конкуренции.

##### **Закон развития**

Философия развития, динамика развития материальной системы; понятия «изменение», «развитие», «прогресс» и «регресс»; сущность закона развития и принципы развития: принцип эластичности, принцип непрерывности, принцип стабилизации, варианты реализации закона развития.

#### **6. Законы организации второго уровня: закон информированности-упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, закон композиции и пропорциональности, закон гармонии**

##### **Закон информированности-упорядоченности**

Общие сведения об управленческой информации: данные, управленческая информация; характеристики управленческой информации, схема корректировки характеристик информации, показатели среды, определяющие характеристики информации; организация безопасности информации; особенности закона информированности – упорядоченности; варианты действия закона.

##### **Закон единства анализа и синтеза**

Анализ и синтез как элемент человеческого познания: суть анализа и синтеза, процесс анализа и синтеза, эмерджентность, сущность закона единства анализа и синтеза, следствия закона, варианты действия закона; методика управленческого анализа и синтеза организаций. Современный менеджер как системный аналитик, исследователь актуальных проблем функционирования организации.

##### **Законы композиции и пропорциональности**

Философия гармонии: сущность, значение, объект и цели гармонизации; сущность закона композиции и пропорциональности (гармонии); варианты реализации закона.

### **7. Этапы и школы в истории менеджмента**

Формирование основ науки менеджмента. Классификации подходов и школ менеджмента. «Одномерные» учения об управлении. «Синтетические» учения об управлении. Эволюция управленческой мысли в XX веке. Школа научного управления (1885 – 1920 гг.) и ее представители: Ф. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г. Гантт, Г. Форд и их работы по совершенствованию и стимулированию труда.

Административная школа (1920 – 1950 гг.) и ее представители: А. Файоль, Л. Урвик, Г. Эмерсон, М. Вебер и др., их взгляды на эффективность управления организацией в целом.

Школа человеческих отношений и поведенческих наук (1930 – 1960 гг. – настоящее время). Работы Э. Мэйо и М. Фоллет. Концепция управления Д. МакГрегора: теория X и теория Y. Основоположник промышленно-индустриальной психологии Ф. Герцберг: факторы, стимулирующие эффективный труд.

Системный, ситуационный и процессный подходы в менеджменте. Их вклад в методологию управления.

Национальный подход к менеджменту.

Современная система взглядов на менеджмент (Т. Питерс, Р. Уотермен, П. Друкер, И. Ансофф и др.). Современные концепции и подходы к менеджменту. Ориентация современной теории и практики управления на учет изменений внешней среды и текущих условий. Новая парадигма и новые принципы управления. Стратегические перемены в третьем тысячелетии.

### **8. Американская и японская модели управления. Модель Z**

Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. Особенности американской модели управления. Японская модель управления персоналом. Система управления качеством на японских предприятиях. Сравнительный анализ японского и американского менеджмента. Модель Z.

### **9. Развитие науки управления в России**

Зарождение управления в России и его развитие в СССР. Тектология А. Богданова. Период до начала 30-х годов XX в. – формирование первых отечественных школ управления. Их представители: П.М. Керженцев, А.К. Гастев, Н.А. Витке и др. «Индустриальная утопия» О. Ерманского. Культура труда и управления А. Гастева. Особенности концепции ЦИТ по сравнению с идеями Ф.У. Тейлора и Г. Форда. Разработки Харьковской школы управления и психотехника. Социальная инженерия и практика нововведений.

Период с 30-х до середины 50-х годов XX в. – становление административно-командной системы управления. Укрепление жесткой иерархической структуры управления. Возникновение теории математического моделирования и оптимального планирования народнохозяйственного комплекса в 50-х – 60-х годах XX века и ее представители: Л. Канторович, Л.

Лурье, В. Новожилов, В. Немчинов. Вклад Л.В. Канторовича в развитие управления. Научная школа управления Г.Х. Попова.

1970-е годы – комплексное и системное восприятие управленческой науки: Л. Абалкин, А. Аганбегян, Д. Гвишиани, О. Козлова, Б. Мильнер и др.

Середина 1990-х годов – возникновение факторов становления новой модели управления при переходе к рыночному регулированию экономики. Возможные концепции развития менеджмента в России.

### **10. Новая управленческая парадигма. Современные тенденции и факторы развития управления**

Новая парадигма управления. Новая философия и принципы управления. Необходимость понимания тенденций развития управления, обусловленных объективными факторами развития организаций и среды их функционирования. Рассмотрение организации как открытой живой системы, ориентация управления на человеческий фактор, усиление интеграционных процессов в управлении, развитие стратегического управления, появление обучающихся организаций, усиление социальной и гуманистической направленности управления, профессионализация управления, развитие корпоративной культуры, ориентация на потребителей, ориентация на инновации, ориентация на качество, поиск новых критериев и показателей эффективности управления организациями, развитие конкретных видов менеджмента.

### **11. Функции управления, их классификация и состав**

Природа функций управления. Функции менеджмента как обособленный вид деятельности. Классификация функций менеджмента. Общие и конкретные функции. Общие функции по этапам управления: планирование, организация, мотивация и контроль.

Конкретные функции управления, их классификация в зависимости от сфер применения: управление производством, управление финансами, управление человеческими ресурсами, управление НИОКР, управление маркетингом и др. Функции управленческих работников.

### **12. Внутренняя и внешняя среда организации**

Внутренняя среда организации и ее переменные: цели, задачи, люди, технология, структура организации и организационная культура. Классификация организационных культур, их элементы и уровни.

Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. Характеристики внешней среды. Реакции организации на изменения внешней среды.

### **13. Социофакторы и этика менеджмента**

Менеджмент как социальное явление. Взаимосвязь менеджмента с социальными процессами и явлениями. Понятие управленческой этики. Критериальные подходы к принятию этических решений. Способы повышения этичности поведения руководителей и рядовых работников. Исторические традиции этики управления в России.

Социальная ответственность организации и ее соотношение с экономической и юридической ответственностью. Области социальной ответственности организации. Аргументы «за» и «против» социальной

ответственности. Реакции организации на социальные требования окружения. Проблемы этики и социальной ответственности в отечественных организациях.

#### **14. Моделирование ситуаций и разработка решений**

Решение как продукт управленческого труда. Классификация управленческих решений: по степени структурированности, способам принятия решений, по содержанию, срокам действия, по форме.

Классическая и административная модели принятия решений. Содержание основных этапов рационального решения проблемы. Факторы, влияющие на процесс принятия решений: личностные оценки руководителя, среда принятия решений, поведенческие и ценностные ограничения.

Моделирование проблемных ситуаций. Физическая модель, аналоговая модель, математическая модель. Методы принятия сложных решений. Сравнительные преимущества и недостатки групповых и индивидуальных методов принятия решений.

#### **15. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента**

Планирование – важнейшая функция менеджмента. Виды планирования: регулярное (стратегическое, тактическое, оперативное), целевые комплексные программы, бизнес планирование по отдельным проектам. Сущность и значение стратегического планирования. Пирамида целей организации. Основные этапы стратегического планирования: анализ внешней и внутренней среды; формулировка миссии и целей организации; разработка стратегии.

Корпоративная стратегия. Бизнес-стратегия и ее типы. Функциональные стратегии. Основные стратегии развития: стратегии концентрированного роста; стратегии интегрированного роста; стратегии диверсифицированного роста; стратегии сокращения и стабилизации.

Методы разработки планов. Балансовые методы, их общая характеристика. Нормативные методы. Экономико-математические (оптимизационные) модели планирования.

#### **16. Организационные отношения в системе менеджмента.**

##### **Формы организации системы менеджмента**

Функция организации – формирование взаимоотношений между членами организации. Организационная структура управления и факторы ее определяющие. Принципы построения открытых и закрытых организаций. Методы проектирования структур. Вертикальное и горизонтальное разделение труда. Проектирование вертикальной структуры: разделение труда, цепь команд, делегирование полномочий, норма управляемости, централизация и децентрализация, координирование. Схема организационной структуры управления.

Департаментализация: функциональная, территориальная, продуктовая, проектная и смешанная. Основные типы организационных структур управления: линейная; функциональная; линейно-функциональная; дивизиональная; матричная; сетевая. Измерения организационной структуры: формализация, централизация, сложность. Механистическая и органическая

модели организационного проектирования. Оценка эффективности организационных структур.

Делегирование полномочий как средство реализации организационной функции управления. Делегирование полномочий и проблема ответственности. Достоинства и недостатки делегирования. Правила делегирования. Делегирование – основной метод децентрализации управления в организации.

### **17. Коммуникации в организации**

Понятие и роль коммуникаций в управлении. Коммуникации между организацией и ее средой. Процесс коммуникаций, его элементы и этапы. Значение обратной связи в коммуникационном процессе. Классификация коммуникаций. Невербальные коммуникации. Формы межличностных коммуникаций и их барьеры. Организационные коммуникации и их виды. Типы коммуникационных сетей. Барьеры, возникающие на пути организационных коммуникаций. Коммуникационные стили. Управление коммуникациями в организации.

### **18. Мотивация деятельности в менеджменте**

Общая характеристика мотивации. Смысловое значение категорий: потребность, интерес, мотив, мотивирование, стимул, стимулирование. Принципиальное отличие мотивации от стимулирования.

Процесс и модель мотивации. Стадии мотивационного процесса.

Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу; двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга; теория ERG К. Альдерфера; теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда.

Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий; теория справедливости; теория-модель Портера-Лоулера. Теория подкрепления. Концепция партисипативного управления.

### **19. Лидерство в системе менеджмента организации**

Природа лидерства и его место в системе менеджмента. Основа лидерства. Формы и баланс власти в организации. Факторы перераспределения власти в организации. Эффективный стиль лидерства: подход с позиций личных качеств, поведенческий и ситуационный подходы. Классификация стилей руководства в поведенческом подходе. Управленческая решетка Р. Блэйка. Ситуационные теории лидерства Фидлера, Херси-Бланшарда, Врума-Йеттона. Современные оценки феномена лидерства: харизматическое, трансформационное взаимодействующее.

### **20. Контроль в системе менеджмента организации.**

Понятие контроля в менеджменте, его цели и области. Этапы процесса контроля. Формы производственного контроля. Формы организационного контроля. Самоконтроль. Пропорции внешнего и внутреннего контроля. Характеристики эффективного контроля и его поведенческие аспекты. Контроллинг: причины возникновения, содержание.

### **21. Интеграционные процессы в организации**

Интеграция и дифференциация в организации. Источники интеграции управления: миссия, цели, задачи, организационная структура, рациональное

сочетание централизации и децентрализации, сочетание формального и неформального управления, гармонизация стратегии и тактики управления и др. Характеристики интеграции менеджмента в организации: степень дифференциации управления, содержание и структура ценностей организации, тип управления, стиль управления, технологии управления. Границы интеграционных процессов. Тенденции интеграционных процессов в менеджменте. Формы интеграционных структур: корпоративные организации, финансово-промышленные группы, транснациональные компании, международные совместные предприятия.

### **Основная литература**

3. *Дорофеева Л.И.* Основы теории управления: УМК для студентов [Электронный ресурс] Саратов, 2015. – 433 с. <http://elibrary.sgu.ru>. ID=1300.
4. *Дорофеева, Л.И.* Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие. Саратов. гос. ун-т. - Саратов, 2014. - 188 с. [http://elibrary.sgu.ru/uch\\_lit/866.pdf](http://elibrary.sgu.ru/uch_lit/866.pdf)
5. *Исаев, Р. А.* Теория менеджмента: теория организации [Электронный ресурс] : Учебник / Р. А. Исаев. - М.: Дашков и К°, 2013. - 264 с. - (ЭБС).
6. *Парахина В.Н., Федоренко Т.М.* Теория организации М., 2010. – 295 с.

## **ДИСЦИПЛИНА «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»**

### **1. Поведение индивида в организации**

Основа понимания поведения людей в организации. Роль восприятия в поведении человека. Сущность, свойства и процесс восприятия. Внешние и внутренние факторы, влияющие на избирательность процесса восприятия. Законы и эффекты восприятия. Понятие атрибуции, ее типы и эффекты. Формирование впечатлений и управление впечатлениями.

### **2. Личность и организация**

Теории поведения человека в организации: теории свойств личности, психодинамические теории личности, гуманистические теории личности. Общие принципы гуманистической психологии А. Маслоу. Взаимодействие личности и организации в разных моделях ОП. Процесс формирования и развития личности, его компоненты: детерминанты личности, стадии развития личности и черты личности. Модель развития личности К. Арджириса. Теория «Большой пятёрки».

### **3. Личность и работа**

Влияние индивидуальных различий людей на поведение и производительность труда. Индивидуальные различия: демографические характеристики, компетентность, личностные качества людей и психологические особенности. Ценности. Критерии ясности личностных ценностей. Изменение ценностей. Установки. Изменение установок. Удовлетворённость трудом, вовлеченность в работу и приверженность организации.

#### **4. Мотивация и результативность организации**

Общая характеристика мотивации. Принципиальное отличие мотивации от стимулирования. Процесс и модель мотивации. Стадии мотивационного процесса. Механизм мотивации. Инструментарий стимулирования труда. Целостная система экономического вознаграждения персонала. Принципы формирования системы стимулирования труда: объективность, предсказуемость, адекватность, своевременность, значимость, справедливость. Результативность мотивации.

#### **5. Мотивация и стимулирование требуемого поведения работников**

Применение содержательных теорий мотивации в практической деятельности менеджеров.

Мотивация персонала с позиций процессуальных теорий мотивации. Теория подкрепления. Графики подкрепления. Концепция партисипативного управления. Организация и содержание труда как фактор мотивации. Формы проектирования рабочих заданий. Модель характеристик работы Р. Хэкмена и Г. Олдхэма.

#### **6. Формирование группового поведения в организации**

Понятие группы и их виды. Классификация групп. Причины создания групп. Стадии развития групп. Характеристики группы. Взаимодействие формальных и неформальных групп в организации. Принятие решений в группе. Преимущества и недостатки работы в группе.

Группа и команда: сходство и различие. Модель развития команды. Самоуправляемая команда. Управленческая команда. Условия и факторы эффективности групповой работы.

#### **7. Управление конфликтами в организации**

Природа конфликта в организации, его функции. Типы конфликтов: функциональный и дисфункциональный конфликты; внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, внутригрупповой и межгрупповой. Причины конфликтов. Модель процесса конфликта. Управление конфликтной ситуацией и задачи менеджера.

Методы профилактики и методы воздействия на конфликтную ситуацию. Межличностные методы разрешения конфликтов. Структурные методы управления конфликтами внутри организации. Управление межгрупповыми конфликтами.

Природа стресса, его типы и последствия. Причины стресса: организационные, личностные. Методы снижения уровня стресса.

#### **8. Лидерство в организации.**

Природа лидерства. Лидер организации. Истоки и классические исследования лидерства. Властный и управленческий аспекты организационного лидерства. Практическое применение управленческой решетки Р. Блейка. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства Ф. Фидлера, П. Херси и К. Бланшарда, В. Врума и Ф. Йеттона с позиций их практического применения. Современные оценки феномена лидерства: харизматическое и трансформационное лидерство. Лидерство женщин.



## **9. Управление поведением организации**

Содержание, функции и механизм поведения организации. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла. Корпоративная культура и поведение организации. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры. Формирование, поддержание и изменение корпоративной культуры. Влияние корпоративной культуры на инновационную деятельность. Формирование и управление репутацией организации.

## **10. Изменения в организации**

Природа и типы организационных изменений. Модель и этапы плановых изменений в организации. Управление нововведениями в организации. Формирование инновационной корпоративной культуры. Причины и формы проявления сопротивления работников переменам в организации. Методы преодоления сопротивления изменениям. Анализ «силового поля изменений» К. Левина. Концепция организационного развития, ее достоинства и ограничения.

## **11. Социализация индивида в организации**

Понятие, этапы, функции и механизмы социализации работников в организации. Обучение при вхождении в организацию. Характеристики успешной социализации. Формы социализации: полная и неполная; актуальная и неактуальная; быстрая и медленная; ограниченная и бесконечная; интеллектуальная и др. Факторы, способствующие девиации. Классификация преступлений и девиаций на работе. Методы сокращения девиантного поведения работников в организации.

### **Основная литература**

3. *Дорофеева Л.И.* Организационное поведение: УМК для студентов. – Саратов: Издат-во «Саратовский источник», 2016. – 419с.
4. *Дорофеева Л.И.* Организационное поведение: Учебное пособие [Электронный ресурс] Саратов, 2014. library.sgu.ru. ID=1149
5. *Зайцев, Л.Г.* Организационное поведение: Учебник / Леонид Григорьевич Зайцев, Мария Игоревна Соколова. - Москва: Издательство "Магистр"; Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2013. - 464 с., <http://znanium.com/go.php?id=373848>

## **ДИСЦИПЛИНА «ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА»**

### **1. Методические основы организации труда**

Понятие организации труда, связь организации труда с другими науками. Элементы организации труда. Задачи и функции организации труда. Принципы научной организации труда. Формы организации труда: понятие и виды.

### **7. Организация рабочего места**

Понятие рабочего места. Функции рабочего места. Классификация рабочих мест. Планировка рабочих мест. Организация рабочего места.

### **3. Условия труда**

Понятие и факторы условий труда. Охрана труда. Элементы условий труда. Оценка и характеристика условий труда. Рациональные условия труда. Виды режимов труда и отдыха. Законодательное обоснование режимов труда и отдыха

### **6. Нормирование труда**

Понятие нормирования труда. Нормы и нормативы, их виды. Функции и задачи нормирования труда. Факторы обоснования норм труда. Основные методы исследования затрат рабочего времени.

### **5. Трудовой процесс и его составные части**

Понятие и классификация труда. Понятие, элементы и сущность трудового процесса. Классификация и состав трудовых процессов. Принципы организации трудового процесса. Формы и методы организации трудовых процессов.

#### **Основная литература**

1. [Егоршин, А.П.](#) Организация труда персонала [Текст]: Учебник/ Александр Петрович Егоршин, Андрей Константинович Зайцев. – Москва: Издательский Дом "ИНФРА-М", 2012. – 320с.
2. [Юсупова С.М.](#) Основы организации труда (учебное пособие). – Саратов: Изд-во «Амирит», 2016. – 199с.

## **ДИСЦИПЛИНА «ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА»**

### **1. Виды, формы и системы оплаты труда персонала**

Виды оплаты труда (основная и дополнительная). Формы оплаты труда. Повременная форма оплаты труда и ее основные разновидности. Способы начисления заработной платы при повременной форме оплаты. Сдельная форма оплаты труда. Простая сдельная, косвенно-сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная. Аккордная форма оплаты труда.

Системы оплаты труда. Тарифная система оплаты труда. Тарифно-квалификационные справочники, ЕТКС. Тарифные сетки и тарифные ставки, тарифные коэффициенты. Надбавки и доплаты за работу с отклонением от нормальных условий труда. Работа в ночное время, в сверхурочное время, в праздничные и выходные дни.

Бестарифная система оплаты труда. Система плавающих окладов. Система оплаты на комиссионной основе.

### **2. Удержания из заработной платы работников**

Обязательные удержания и удержания по инициативе администрации предприятия. НДФЛ. Налоговая база, налоговый период, плательщики НДФЛ. Налоговая база по доходам, полученным в виде материальной выгоды. Виды доходов физических лиц не подлежащие налогообложению. Ставки НДФЛ в 2016 году.

Понятие налогового вычета. Стандартные, социальные, имущественные, профессиональные налоговые вычеты. Удержания на основании исполнительных документов. Порядок уплаты алиментов, размер удержаний.

### **3. Расчет среднего заработка и его применение**

Понятие среднего заработка и его применение. Расчет среднего заработка. Расчет оплаты ежегодных отпусков. Компенсация за неиспользованный отпуск. Выходное пособие при увольнении.

### **4. Учет расчетов по социальному страхованию и обеспечению**

Сущность и виды страховых начислений на заработную плату (ПФ, ФСС, ФОМС). Выплаты, не подлежащие налогообложению. Тарифы страховых взносов за работников в 2016 году. Лимиты для начисления взносов в каждый из фондов.

### **5. Понятие, величина, динамика МРОТ**

Понятие МРОТ. МРОТ и прожиточный минимум. Размер минимальной зарплаты согласно Трудовому кодексу РФ. Динамика величины МРОТ в период 2000-2016 годы. Федеральный и региональный МРОТ. Применение федерального МРОТ. Основания и порядок принятия регионального МРОТ. Проблемы применения МРОТ.

#### **Основная литература**

1. *Генкин Б.М.* Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: Учебник для вузов / Б.М. Генкин. - 6-е изд., изм. и доп. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 416 с.  
<http://znanium.com/go.php?id=462619>
2. *Скляревская В.А.* Экономика труда [Текст] : учебник / В. А. Скляревская. – М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2015. – 302с.  
<http://znanium.com/go.php?id=512042>
3. *Рофе А.И.* Экономика труда [Текст] : учебник / А. И. Рофе. – М.: КНОРУС, 2011. – 391с. [library.sgu.ru](http://library.sgu.ru).

## **ДИСЦИПЛИНА «ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ»**

### **1. Кадровая политика организации: функции, виды, формы реализации**

Политика управления персоналом: типы и формы. Сущность и понятие кадровой политики. Типы кадровой политики. Основные направления кадровой политики и особенности их реализации на предприятиях разных типов. Критерии оценки кадровой политики. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия.

Механизм формирования кадровой политики. Основные этапы: формирование целей и задач, формулирование требований, обоснование принципов кадровой политики, разработка плана кадровых мероприятий. Кадровая стратегия. Методы реализации кадровой политики.

## **2. Компетентностный подход в кадровой политике организации**

Понятия «компетенция» и «компетентность». Определение компетенций. Типология компетенций. Технологии формирования модели компетенций. Компетентностные требования к персоналу. Компетентностные основы оценки и аттестации персонала.

## **3. Кадровое планирование: сущность, цели и задачи, методы**

Сущность и задачи кадрового планирования, разработка системы рабочих мест, определение потребности в персонале. Планирование и анализ показателей по труду, расходов на персонал. Количественные и качественные методы кадрового планирования. Нормирование и учет численности персонала. Описание должности, штатное расписание и другие действия менеджеров по подготовке условий для привлечения конкурентоспособных сотрудников.

## **4. Планирование потребности в персонале. Способы покрытия потребности в персонале**

Место кадрового планирования в системе управления персоналом организации. Цели, задачи и уровни кадрового планирования. Кадровая политика в области стратегического, тактического и оперативного кадрового планирования. Этапы и виды кадрового планирования. Долгосрочное и краткосрочное кадровое планирование. Количественные и качественные методы кадрового планирования. Основной цикл планирования. Планирование расходов на персонал. Взаимосвязь плана и бюджета по персоналу. Структура расходов на персонал. Нормативы численности службы персонала и расходов на персонал. Оценка эффективности расходов на персонал и пути их сокращения. Техника планирования потребности в персонале, планирование производительности труда и других показателей по труду.

## **5. Анализ кадрового потенциала организации**

Кадровый аудит. Системный подход. Метод последовательной подстановки. Метод сравнений. Экспертно-аналитический метод. Метод главных компонентов. Метод коллективного блокнота («банка идей»). Структура плановых показателей по персоналу: плановые цели организации, плановые показатели подразделений и должностей, ключевые показатели деятельности (Key Performance Indicators – KPI), дополнительные показатели.

### **Основная литература**

1. *Кибанов, А.Я.* Основы управления персоналом [Текст]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / А. Я. Кибанов; [рец.: Ю. Г. Одегов, Ю. П. Кокин]; М-во образования и науки РФ, Гос. ун-т управления. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 447 с.
2. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов / П.Э., Шлендер [ и др.]; под ред. П.Э. Шлендер– М: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 319 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8597> - ЭБС «IPRbooks»- по паролю
3. *Дейнека, А. В.* Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / Дейнека А. В. - Москва : Дашков и К, 2015. - 288 с. - ISBN 978-5-394-02375-0 : Б. ц.

# **ДИСЦИПЛИНА «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ»**

## **1. Теории управления персоналом: этапы развития**

Становление и развитие дисциплины «Управление персоналом». Концепции управления персоналом организации. Специфика человеческих ресурсов. Кадры как объект и субъект управления.

Школа научного управления, теория человеческих отношений, концепция человеческих ресурсов и соответствующие модели работников. Современные взгляды на роль и место управления персоналом в системе общеорганизационного управления.

## **2. Понятие персонала, его признаки и классификация**

Понятие и структура персонала организации. Рабочие, специалисты, технические исполнители и руководители. Количественные и качественные характеристики персонала.

## **3. Понятие и элементы системы управления персоналом**

Организационное проектирование системы управления персоналом. Методы построения системы управления персоналом. Цели и функции системы управления персоналом. Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом. Нормативно-методическое и правовое обеспечение управления персоналом.

## **4. Маркетинг персонала**

Информационная функция маркетинга персонала. Исследование внешней и внутренней среды организации. Исследование рынка труда. Изучение имиджа организации как работодателя. Коммуникационная функция маркетинга персонала.

## **5. Понятие и методы отбора персонала**

Комплексный подход к отбору персонала. Задачи отбора персонала. Источники кадрового пополнения. Методы привлечения персонала. Резюме. Сбор информации о кандидате. Анкета. Тесты. Кадровое собеседование (интервью). Компетентностный подход к отбору персонала. Прямые и косвенные потери при ошибках отбора. Количественный и качественный методы оценки эффективности отбора персонала.

## **6. Понятие, формы, виды, стадии адаптации персонала и оценка ее результатов**

Введение в должность. Испытательный срок. Этапы адаптации. Виды адаптации. Измерение процесса адаптации работника.

## **7. Развитие персонала в организации**

Понятие, цели и принципы развития персонала в организации. Концепция непрерывного развития персонала. Виды и формы развития персонала. Профессиональное развитие. Коучинг. Развитие личности и рост профессионализма. Социальное развитие работника.

## **8. Сущность, цели и принципы обучения персонала**

Концепции обучения персонала. Модель обучения персонала. Определение потребности в обучении и развитии. Предмет обучения. Внешнее и внутрифирменное обучение. Виды и формы обучения. Повышение квалификации. Профессиональная переподготовка. Оценка эффективности обучения. Бюджетирование расходов на развитие персонала.

## **9. Мотивация и стимулирование персонала. Система оплаты труда**

Теоретические основы мотивации. Мотивационная стратегия и политика. Нормативные рамки мотивационной системы. Мотивационная среда. Мотивационный профиль персонала. Формы и методы стимулирования. Система оценки мотивации персонала. Система оплаты труда. Понятие коэффициента трудового участия. Добавки, доплаты, компенсационные выплаты. Бонусы. Понятие «кафетерия».

## **10. Управление карьерой персонала**

Понятие карьеры. Виды карьеры. Модели карьеры. Движущие мотивы карьеры. Цели и механизм управления карьерой. Этапы карьеры. Процесс планирования и развития карьеры. Работа с кадровым резервом. Эффективность карьеры.

## **11. Оценка персонала**

Современные подходы к оценке персонала. Понятие и цели оценки персонала: административная, информационная, мотивационная. Функции, критерии и этапы оценки персонала. Требования к процедуре оценки персонала. Факторы и показатели оценки.

Индивидуальные методы оценки персонала. Групповые методы оценки персонала. Эффективность процедуры оценки персонала.

## **12. Аттестация персонала: понятие, цели и виды аттестации**

Цели аттестации персонала. Субъекты аттестации. Критерии аттестационной оценки. Виды аттестационной оценки. Нормативно-правовые механизмы проведения аттестации. Подготовка и проведение аттестации. Специфика аттестации руководителей. Субъективные проблемы оценки работы подчиненных. Причины, затрудняющие оценку персонала. Поведенческие ошибки в процессе оценки (аттестации) персонала. Эффективность процедур аттестации персонала.

## **13. Понятие и виды высвобождения персонала**

Причины высвобождения персонала. Увольнение по собственному желанию. Выход на пенсию. Увольнение по инициативе работодателя. Правовые основы сокращения (увольнения) персонала.

## **14. Определение эффективности системы управления персоналом**

Управление текучестью кадров. Кадровый аудит. Виды и этапы кадрового аудита. Формы выражения эффективности системы управления персоналом. Эффективность системы контроля персонала.

## **15. Социально-психологический климат как фактор эффективности системы управления персоналом**

Понятие «социально-психологический климат» в коллективе (СПК). Факторы, определяющие социально-психологический климат организации. Диагностика СПК и факторы, влияющие на СПК. Сплоченность. Удовлетворенность трудом. Требования социального развития. Потенциал социально-психологического климата.

### **Основная литература**

1. *Кибанов, А.* Основы управления персоналом [Текст]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / А. Я. Кибанов; [рец.: Ю. Г. Одегов, Ю. П. Кокин]; М-во образования и науки РФ, Гос. ун-т управления. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 447 с.
2. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов / П.Э., Шлендер [ и др.]; под ред. П.Э. Шлендер– М: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 319 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8597> - ЭБС «IPRbooks»- по паролю
3. *Дейнека, А. В.* Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / Дейнека А. В. - Москва : Дашков и К, 2015. - 288 с. - ISBN 978-5-394-02375-0 : Б. ц.

## **ДИСЦИПЛИНА «РЫНОК ТРУДА»**

### **1. Понятие рынка труда, его элементы и функции**

Понятие рынка труда. Элементы и функции современного рынка труда. Теоретические подходы к анализу рынка труда (эволюция: классическая теория, марксизм, кейнсианство, институционализм, монетаризм). Этапы формирования рынка труда в России. Особенности Российского рынка труда. Разновидности рынков труда.

### **2. Предложение труда.**

Понятие предложения труда. Предпосылки модели предложения труда. Эффект дохода и эффект замещения. Индивидуальная кривая предложения труда. Семейные решения о предложении труда. Теория производства в домашнем хозяйстве. Влияние налогообложения и программ социальной помощи на предложение труда.

### **3. Спрос на труд и равновесие на рынке труда.**

Понятие спроса на труд. Виды спроса на труд. Предпосылки простой модели спроса на труд. Эффект масштаба и эффект замещения. Эластичность спроса на труд. Законы производного спроса. Установление равновесия на рынке труда. Подстройка рынка. Равновесие на рынке труда в условиях конкуренции и монополии.

### **4. Занятость и безработица**

Понятие занятости населения. Формы и виды занятости. Структура занятости в народном хозяйстве. Нестандартные формы занятости. Безработица: виды и показатели. Социально-экономические последствия безработицы, пути минимизации.

## **5. Инфраструктура рынка труда. Государственное регулирование рынка труда.**

Понятие инфраструктуры рынка труда. Кадровые агентства на рынке труда. Рекрутинговые агентства и их направления деятельности. Государственное регулирование рынка труда: основные определения. Активная и пассивная политика на рынке труда. Роль институтов на рынке труда. Государственная служба занятости. Подходы к определению эффективности государственной политики на рынке труда.

### **Основная литература**

1. Крылова, Е. Б. Рынок труда и миграция [Электронный ресурс] : учебное пособие / Крылова Е. Б. - Москва : Московский гуманитарный университет, 2012. - 136 с. Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks.
2. Яковенко, Е. Г. Экономика труда [Электронный ресурс] : учебное пособие для вузов / Яковенко Е. Г. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 319 с. Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks.

САРАТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н. Г. Чернышевского