

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: заместитель директора  
Дата подписания: 13.01.2026 14:24:48  
Уникальный программный ключ:  
848621b05e7a2c59da67cc47a060a910fb948b62

1

*Приложение 4*  
к образовательной программе

## **ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

### **38.04.02 Менеджмент**

(код, наименование направления подготовки/специальности)

### **Антикризисное управление организациями**

(наименование образовательной программы)

### **Магистр**

(квалификация)

### **Заочная форма обучения**

(форма обучения)

Год набора – 2024

Донецк

## РАЗДЕЛ 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ГИА

### ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКЗАМЕН

#### 1. СТРУКТУРА ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА

Государственный экзамен (итоговый междисциплинарный экзамен по направлению подготовки) включает ключевые и практически значимые вопросы по дисциплинам обязательной части и части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана.

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

Дисциплины обязательной части (2 учебные дисциплины):

1. Современный менеджмент;
2. Методы исследования в менеджменте;

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

1. Управление антикризисными программами;
2. Менеджмент преобразований;
3. Система управления рисками.

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

Перечень вопросов и типовых практических заданий (задач), критерии и показатели оценивания представлены ниже.

#### 2. СОДЕРЖАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА

##### 2.1. Современный менеджмент

Содержание дисциплины.

Раздел 1. Концептуальные аспекты системной модели менеджмента организации

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

Тема 1.2 Организационный механизм менеджмента организации

Тема 1.3. Корпоративная культура организации

Тема 1.4. Организационный дизайн

Тема 1.5. Управленческие модели в организации

Раздел 2. Человеческие ресурсы и человеческий капитал организации

Тема 2.1. Управление человеческими ресурсами организации

Тема 2.2. Управление персоналом современной организации

Раздел 3. Современная модель менеджера

Тема 3.1. Модель современного менеджера

Тема 3.2. Требования к профессиональной компетентности менеджера

Рекомендованная литература:

## а) основная

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

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

## б) дополнительная

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

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

## 2.2. Методы исследования в менеджменте

Содержание дисциплины.

РАЗДЕЛ 1. Сущность науки и научного исследования

Тема 1.1. Знание, познание и наука

Тема 1.2. Научное исследование

РАЗДЕЛ 2. Методы научных исследований

Тема 2.1 . Моделирование и прогнозирование в научных исследованиях

Тема 2.2. Обработка эмпирических данных

Раздел 3. Процессы научных исследований и их практическое применение

Тема 3.1. Организация процесса научных исследований

Тема 3.2. Экономическая наука и ее методология

Рекомендованная литература:

## а) основная

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

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

## б) дополнительная

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

## 2.3. Управление антикризисными программами

Содержание дисциплины.

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

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

Тема 1.2. Базовые принципы разработки антикризисной программы

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

## РАЗДЕЛ 2. РАЗРАБОТКА И УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММАМИ АНТИКРИЗИСНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Тема 2.1. План разработки антикризисных программ

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

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

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

Тема 3.1. Сущность и назначение антикризисных государственных (региональных, отраслевых) программ

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

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

Рекомендованная литература

а) основная

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

2. Рыбкина, М.В. Антикризисное управление. Ульянов.гос.тех.ун-т. – Ульяновск: УлГТУ, 2020 – 220с.

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

4. Аунапу, Э.Ф. Антикризисное управление: Учебник. - Саратов: ЮРАЙТ, 2020 - 313 с.

б) дополнительная

1. Федорова, А. Э., Токарева, Ю. А. Антикризисное управление персоналом организации : учебное пособие. - Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021 - 164 с.

## 2.4. Менеджмент преобразований

Содержание дисциплины.

Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

## ИЗМЕНЕНИЯМИ

Тема 1.1. Основополагающие идеи и принципы управления изменениями  
Тема 1.2. Закономерности развития и изменения организации

Тема 1.3. Теоретические основы организационных изменений

### Раздел 2. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ

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

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

Тема 2.3. Роль руководителя в процессе осуществления изменений

Тема 2.4. Управление изменениями в стратегическом развитии организации

Рекомендованная литература:

а) основная

1. Конев, А. Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты : монография / А. Н. Конев. — Саратов : Вузовское образование, 2020. — 137 с. — ISBN 978-5-4487-0154-2.

2. Джон, Джестон Управление бизнес-процессами: практическое руководство по успешной реализации проектов / Джестон Джон, Нелис Йохан ; под редакцией В. Тренева, Е. Бекназаровой ; перевод В. Агапов. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 648 с.

б) дополнительная

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

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

## 2.5. Система управления рисками

Содержание дисциплины

### РАЗДЕЛ 1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Тема 1.1. Эволюция концепции управления рисками

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

Тема 1.3. Идентификация и анализ риска в деятельности организации

Тема 1.4. Методы и программа управления риском

### РАЗДЕЛ 2.

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

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

Тема 2.3. Страхование и хеджирование рисков

Тема 2.4. Применение искусственного интеллекта в управлении рисками

Тема 2.5. Цифровизация системы управления рисками

Рекомендованная литература

а) основная

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

2. Мусаев, Л. А. Менеджмент риска на предприятии: учебное пособие. - Грозный : Грозненский государственный нефтяной технический университет имени академика М. Д. Миллионщикова, 2020.- 220с.

б) дополнительная

1.Хоружий, Л. И. Учет, отчетность и диагностика банкротства в условиях антикризисного управления : практикум / Л. И. Хоружий, И. Н. Турчаева, Н. А. Кокорев. — Москва : Научный консультант, 2020. — 156 с.

### 3. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ, КОТОРЫМИ ДОЛЖЕН ОВЛАДЕТЬ ОБУЧАЮЩИЙСЯ ПРИ СДАЧЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА

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

Коды компетенций		Планируемые результаты освоения образовательной программы
ОПК ОС-4: Способен выполнять научно-исследовательские проекты в менеджменте и смежных областях	ОПК ОС-4.1: Способен использовать современные методы исследования при подготовке проекта	<p><i>Знать:</i> особенности научно-исследовательских проектов; методы управления научно-исследовательскими проектами в сфере менеджмента</p> <p><i>Уметь:</i> обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях; анализировать альтернативные варианты проектов для достижения намеченных результатов; разрабатывать проекты, определять целевые этапы и основные направления работ; формировать план-график реализации проекта в целом и план контроля его выполнения</p> <p><i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> навыками анализа альтернативных вариантов проектов для достижения намеченных результатов; навыками разработки проектов, определения целевых этапов и основных направлений работ; навыками формирования плана-графика реализации проекта в целом и плана контроля его выполнения; навыками реализации научно-исследовательских проектов.</p>
ОПК ОС-3: Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей	ОПК ОС-3.1: Способен реализовывать общие функции управления, принимать стратегические и тактические решения	<p><i>Знать:</i> приёмы анализа решений и полученных результатов; источники получения информации и условия для разработки стратегии организации</p> <p><i>Уметь:</i> проводить анализ в соответствии с целеполаганием; сопоставлять внешние и внутренние условия для разработки стратегии организации</p> <p><i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> методикой проведения анализа полученных результатов; способами изучения изменяющихся внешних и внутренних условий для разработки стратегии организации</p>
ОПК ОС-1: Способен решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды	ОПК ОС-1.1: Способен диагностировать проблемную ситуацию и предлагать управленческое решение, используя современные инструменты менеджмента	<p><i>Знать:</i> основные алгоритмы поиска и методы критического анализа информации, необходимой для диагностирования проблемной ситуации и решения задачи, используя современные инструменты менеджмента</p> <p><i>Уметь:</i> оценивать и критически анализировать альтернативную информацию, необходимую для диагностирования проблемной ситуации и решения задачи, используя современные инструменты менеджмента</p> <p><i>Владеть (навыки и/или опыт деятельности):</i> навыками использования основных способов поиска и критического анализа информации, необходимой для диагностирования проблемной ситуации и решения задачи, используя современные инструменты менеджмента</p>
ПКс-5: Способен	ПКс-5.1: Способен	<i>Знать:</i> теорию и механизмы адаптации и процедуры

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

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

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

Типовые практические/ситуационные задания, выносимые на  
Государственный экзамен

№ задания	Содержание задания			
Современный менеджмент				
1	<i>I. Исходные данные</i> Деятельность любого промышленного предприятия основывается на управлении ресурсным потенциалом, который является основой устойчивого развития. Ресурсный потенциал предприятия – это совокупность ресурсов всех видов, как имеющихся у предприятия на момент производства, так и тех, которые можно привлечь в будущем, и способов их соединения, с учетом их целевых и качественных характеристик, для получения новых видов продукции (работ, услуг) или большей их стоимости. Для оценки будущего развития предприятия необходима такая категория, как ресурсный потенциал, так как она отражает направления расширения и воспроизводства источников ресурсов. <i>II. Задача к ситуации</i> На основе данных о ресурсном потенциале предприятия (численность промышленно производственного персонала, стоимость основных производственных фондов, объем материальных ресурсов, финансовые результаты) необходимо провести комплексную оценку его использования. Динамика показателей использования ресурсного потенциала предприятия представлена ниже. <i>III. Информационное обеспечение задачи</i>			
	№	Показатель	Отчетный год	Предыдущий год
	1	Выручка от реализации продукции (без косвенных налогов и сборов), тыс. руб.	36099	27756
	2	Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	6829	4926
	3	Среднеучетная численность персонала, чел.	220	204
	4	Использовано материальных ресурсов, тыс. руб.	16894	11560
	5	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	5184,5	4422
2	<i>I. Исходные данные</i> Агрегат работает в три смены. Каждую смену его обслуживает бригада численностью 7 чел. Изучение организации труда показало, что			

эффективность работы может повыситься, если вместо трех самостоятельных бригад организовать одну сквозную бригаду на все три смены.

### *II. Задача к ситуации*

Определить:

размер потерь времени из-за преждевременного окончания работы за год тремя бригадами и потери времени, связанные с передачей смены;

2. выигрыш во времени из-за сокращения количества наладок оборудования;

3. экономию численности рабочих, исходя из пунктов 1-2;

4. рост объемов производства в связи с новой организацией труда;

5. экономию на условно-постоянных расходах;

6. экономию на заработной плате бригадиров;

экономию в целом по основной и дополнительной зарплате с учетом отчислений на социальные мероприятия;

условно-годовую экономию (сумму экономии в целом по оплате труда и экономии на условно-постоянных расходах).

### *III. Информационное обеспечение задачи*

№	Показатели для расчета	Ед. изм.	До внедрения мероприятия	После внедрения мероприятия
1	Количество бригад в три смены	ед.	3	1
2	Количество бригадиров	чел.	3	1
3	Численность рабочих одной бригады	чел.	7	21
4	Средняя величина внутрисменных потерь времени в связи с преждевременным окончанием работы в расчете на 1 рабочего (данные фотография рабочего дня)	мин.	17	-
5	Годовой эффективный фонд рабочего времени	дни	232	232
6	Затраты времени на передачу смены одним рабочим (по данным фотографии рабочего дня)	мин.	15	-
7	Среднее количество наладок в течение 3 смен	ед.	8	5
8	Продолжительность наладки одной	час.	0,4	0,4
9	Тарифная часовая ставка наладчика	руб.	3,5	3,5
10	Доплата за бригадирство в год (на 1 бригадира)	руб.	480	480
11	Дополнительная заработная плата наладчика	%	10	10
12	Отчисления на социальные мероприятия	%	37	37
13	Условно-постоянные расходы в структуре себестоимости	%	30	30
14	Себестоимость годового объема производства по цеху	тыс. руб.	82	?

1	<p><i>Сопротивление изменениям, их причины и методы его преодоления</i></p> <p>Описание задания. Система управления запасами (ЛТ) призвана обеспечивать поставки материалов в компанию именно в то время, когда они необходимы, для выполнения производственных операций. Анализ, проведенный в одной из промышленных компаний в США, показал, что движущими силами внедрения системы ЛТ были: 1) существенное сокращение затрат, вызванное уменьшением материально-технических запасов; 2) возможность уменьшения численности персонала, обслуживающего запасы; 3) повышение скорости реакции на требования рынка. Силами, ограничивающими внедрение новой системы, оказались: 1) система фрахта, не способная обеспечить своевременную поставку грузов; 2) производственные мощности, не приспособлены к новой системе; 3) квалификация рабочих, не соответствующая требованиям, предъявляемым системой ЛТ; 4) противодействие профсоюзов сокращению числа рабочих мест. В результате побуждающих сил оказалось недостаточно для преодоления действия ограничивающих сил.</p> <p>Контрольный вопрос. Для изменения соотношения сил в пользу новой системы какие действия должны предпринять менеджеры?</p>
2	<p><i>Роль руководителя в процессе осуществления изменений</i></p> <p>Описание задания. “Новости из Усть-Лабинского ЛПУМГ”</p> <p>В связи с уходом на пенсию по состоянию здоровья опытного руководителя Усть-Лабинского ЛПУМГ РАО “Газпром” и переходом на другую работу главного инженера возникла необходимость подобрать новые кандидатуры на должность начальника и главного инженера управления. Управление стояло на пороге коренной реконструкции компрессионной станции, предстояла замена перекачивающих агрегатов и вспомогательного оборудования компрессорной станции, внедрение АСУ ПХД и телемеханизации магистральных газопроводов. После предварительного анализа кадровой ситуации выбор руководства остановился на следующих кандидатурах ( см. табл.).</p> <p>Уколова А.П. рекомендовали друзья по институту и вышестоящее руководство. Самсонова Ю.И. рекомендовал работник предприятия, который ранее работал под его руководством в Газлийском ЛПУМГ.</p> <p>Ведущим специалистам предприятия приходилось встречаться с Уколовым А.П. на совещаниях разного уровня, они высказывали критические замечания в адрес Уколова А.П., основанные только на впечатлениях от общения. При обсуждении кандидатуры на должность начальника ЛПУМГ мнения разделились.</p> <p>Пояснительная записка</p> <p>Уколов Александр Павлович В период перестройки, когда стали образовываться частные фирмы, товарищества с ограниченной ответственностью и т.д., Уколов Александр Павлович занялся торговлей каракулем и шерстью. Через два года его фирма распалась. Одновременно освободилось место начальника Газлийского ЛПУМГ, и он был принят на работу, где проработал 3 года. В этот период нарастали межнациональные конфликты и Александр Павлович решил переехать на постоянное место жительства в Россию. Друзья, с которыми он учился в институте, порекомендовали его на должность начальника Усть-Лабинского ЛПУМГ, и вышестоящая организация настойчиво рекомендовала принять его на эту должность. Специалисты предприятия ранее встречались с ним на различных совещаниях с Уколовым А.П. и при обсуждении кандидатур высказали ряд критических замечаний в его адрес, а именно: в общении проявляет высокомерие, в компании много пьет, в разговоре упорно навязывает свою точку зрения.</p>

Краткие сведения о кандидатах			
	Уколов А.П.	Самсонов Ю.И.	Чередниченко С.А.
Возраст	45	35	40
Образование	Высшее, инженер-электрик	Высшее, инженер-механик	Высшее, инженер-АСУ
Занимаемая	Начальник Газлий-ского ЛПУМГ, 3 го- да	Начальник ПДСП “Азиятрансгаз”, 3 года	Инженер ГСК Усть-Лабинского ЛПУМГ, 4 года
Опыт работы	года - директор ТОО “Золотое руно” (Торговля каракулем и шерстью) года - главный инженер Газлийского ЛПУМГ 5 лет - сменный ин-женер КС Газлий-ского ЛПУМГ года - оператор по добыче на промысле № 3 Газлийского ЛПУМГ	1 год - главный ин-женер Газлийского ЛПУМГ - год - начальник КС Газлийского ЛПУМГ года - зам. началь-ника КС Газлийского ЛПУМГ - года- диспетчер Газлийской КС года - оператор по добыче газа промыс-ла №5 Газлийского ЛПУМГ	2 года - мастер бри-гады наладчиков Усть-Лабинского ЛПУМГ 3 года - начальник цеха завода “Темп” 2 года - мастер бри-гады наладчиков Усть-Лабинского ЛПУМГ 3 года - бригадир наладчиков Усть-Лабинского ЛПУМГ
Навыки коммуника-ции	-	Отличные	Хорошие
Прилежание	-	-	Исключительное
Авторитет в коллек-тиве	-	-	Хороший
Аналитическ-ие спо-собности	Хорошие	Исключительные	Хорошие
Настойчивост-ь	Исключительная	Высокая	Высокая

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

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

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

Контрольные вопросы:

Когда руководство компании должно было начать работу по подбору необходимого кандидата?

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

	Склады	Клиенты										Ресурсы
		K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	
	C1	3	17	7	17	9	14	9	14	8	14	4
	C2	3	6	6	8	17	12	16	5	5	13	11
	C3	9	5	6	16	8	10	11	8	8	18	17
	C4	12	16	6	16	14	3	5	14	11	17	20
												52
	Заказ	2	2	5	4	5	4	4	1	2	3	32

3

Описание ситуации.

Высказывание Парацельса: «Все есть яд и все есть лекарство. Одна только доза делает вещество или ядом, или лекарством».

Контрольный вопрос. Определите, какая категория диалектики нашла отражение в высказывании Парацельса?

**Управление антикризисными программами**

1

*Программа вывода из кризиса завода имени И. А. Лихачева*

Описание задания.

Завод имени И. А. Лихачева (АМО ЗИЛ) широко известен не только в России. Вывести это предприятие из кризиса взялось Правительство Москвы. Оно приняло непосредственное участие в разработке комплексной антикризисной программы, включающей:

- развитие маркетинговой службы предприятия, способной обеспечить реализацию выпускаемой продукции в России и за рубежом;
- совершенствование деятельности подразделений АМО ЗИЛ, занимающихся международными связями, для расширения сбыта продукции за рубежом;
- расширение в Москве системы сервисного обслуживания автомобильной техники, выпускаемой АМО ЗИЛ;
- совершенствование ассортимента и наращивание объемов конкурентоспособных товаров народного потребления.

Эти меры подкреплены антикризисным бизнес-планом, в котором предусмотрено увеличение выпуска конкурентоспособной продукции, отвечающей современным потребностям городского хозяйства; снижение издержек; реструктуризация производственных мощностей; привлечение дополнительных денежных средств от продажи и сдачи в аренду высвобождаемых объектов недвижимости и земельных участков.

Правительство Москвы взяло на себя финансирование разработки проекта детальной планировки территории предприятия, предусмотрев при этом возможность размещения на ее периферийной части некоторых производств, подлежащих выводу из центра города; оказание финансовой помощи для организации переподготовки и сохранения квалифицированных кадров, создания дополнительных рабочих мест; решение ряда крупных вопросов с Правительством России, министерствами и ведомствами, банковскими учреждениями.

Кроме того, Правительство Москвы:

- установило, что при реализации Москомземом на земельных торгах прав аренды высвобождаемых земельных участков 70 % дохода поступает АМО ЗИЛ на реконструкцию производства;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разрешило предприятию перевод объектов его жилищного фонда, малопригодного для жилья, в нежилой без выплаты компенсационных платежей с целью их последующей продажи или сдачи в аренду;</li> <li>– оказало содействие в совершенствовании организационной структуры и системы управления предприятием, привлечении средств для реализации перспективных инвестиционных проектов, а также в использовании оптимальных схем погашения кредиторской и дебиторской задолженности;</li> <li>– утвердило программы мероприятий по передаче объектов социальной сферы АМО ЗИЛ в собственность Москвы и поставок его автомобильной техники для нужд городского хозяйства, а также план мероприятий по его информационной и рекламной поддержке.</li> </ul> <p><i>Контрольные вопросы:</i></p> <p>Какие интересы преследовало Правительство Москвы, принимая участие в разработке комплексной антикризисной программы АМО ЗИЛ?</p> <p>Какие проблемы АМО ЗИЛ решила реализация данной антикризисной программы?</p>
2	<p>Описание задания.</p> <p>Промышленность России ориентирована преимущественно на производство промежуточного продукта – топлива и сырья. Отрасли, производящие продукцию конечного потребления, составляют только примерно 2/5 промышленного производства. Основные фонды промышленных предприятий реального сектора экономики изношены более чем на 50 %, а в топливно-энергетическом комплексе – почти на 80 %.</p> <p>Технологическая составляющая экономической безопасности предполагает такое состояние научно-технического потенциала страны, которое гарантирует в минимально короткие сроки самостоятельную разработку новейших технологических решений, обеспечивающих прорыв в ведущих отраслях гражданского и оборонного производства. Повышение самообеспеченности России в ключевых технологиях, наращивание технологического потенциала на основе новейших научно-технических достижений, несомненно, укрепит экономическую безопасность страны. Массовое же использование перспективных технологий будет способствовать ускоренному переводу экономики на интенсивную модель развития, существенному изменению экспортно-импортной структуры российской экономики, ликвидации ее экономической зависимости от зарубежных стран.</p> <p>Важным элементом системы экономической безопасности является продовольственная составляющая, предполагающая способность сельскохозяйственного сектора экономики обеспечивать население страны продовольствием, а промышленность – необходимым сельскохозяйственным сырьем.</p> <p>Сегодня опасность утраты продовольственной независимости страны становится весьма реальной. Архаичность сельского хозяйства и в целом продовольственного комплекса России резко усугубились в результате избранного варианта проведения аграрной реформы. Поспешность в разрушении сложившихся структур и хозяйственных связей, обострение ценовых диспропорций между промышленностью и сельским хозяйством, практически полное открытие внутреннего рынка для импорта продуктов питания – все это подрывает базу для самообеспеченности страны продовольствием. Заметно снизилась товарность сельского хозяйства. Монополизм производителей сельскохозяйственной техники, «разбухание» посреднических структур, непродуманная налоговая и кредитная политика делают производство сельскохозяйственной продукции неэффективным.</p> <p>Сложившиеся неблагоприятные условия создают реальную угрозу потери</p>

	<p>продовольственной независимости страны, если органами исполнительной власти и хозяйствующими субъектами не будут предприняты эффективные меры по ее преодолению.</p> <p>В системе экономической безопасности велика роль энергетической составляющей, которая предполагает обеспечение стабильности поставок энергоносителей для нужд национальной экономики и оборонного комплекса. Хотя российская экономика приобретает все больше топливно-сырьевой характер, энергетическая составляющая может стать ограничителем экономического роста. Рост производства вызовет увеличение внутреннего потребления топлива. Между тем топливная промышленность в настоящее время не готова заметно увеличить объемы своей продукции. Практически все крупные и средние месторождения нефти находятся преимущественно в поздней стадии разработки. Приросты разведанных запасов почти по всем видам топливных ресурсов в течение длительного периода не компенсировали добычу. Нужна четкая и ясная для всех структурная политика в этой отрасли, которая определяла бы приоритеты, обеспечивающие экономическую независимость страны.</p> <p>Для анализа состояния экономической безопасности большое значение имеют не столько сами показатели (индикаторы), сколько их пороговые значения, т. е. предельные величины, несоблюдение которых приводит к формированию негативных, разрушительных тенденций в области экономической безопасности.</p> <p><i>Контрольные вопросы:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие еще, по Вашему мнению, элементы системы экономической безопасности требуют в ближайшее время повышенного внимания со стороны Правительства РФ? Обоснуйте свой ответ.</li> <li>2. Какое место в системе экономической безопасности, по Вашему мнению, занимает управленческая составляющая, включающая набор разнообразных умений, навыков, необходимых менеджерам для реализации функций управления на макро- и микроуровне?</li> </ol>
3	<p>Описание ситуации. Примером удачливой стратегии является то, как в 1960-х гг. компания <i>Honda</i> захватила значительную часть американского рынка мотоциклов – преимущественно за счет британских производителей.</p> <p>В 1975 г. правительство Великобритании опубликовало подготовленный Бостонской консалтинговой группой (БСС) отчет, в котором рассматривались варианты стратегии британских производителей мотоциклов. В центре отчета были экономический анализ производства (оперирующий такими концепциями, как «опытная кривая») и угрожающий образ стратегии <i>Honda</i>, нацеленной на завоевание мирового господства. Последняя изображалась следующим образом.</p> <p>«Еще в 1960 г. на экспорт уходило только 4 % производимых в Японии мотоциклов. В последующие годы японцы развернули массовое производство мотоциклов и добились снижения себестоимости за счет масштабов производства.</p> <p>В начале 1960-х гг. японцы использовали возможность снизить цены для завоевания мирового рынка».</p> <p>Эта аналитическая записка исходила из представления, позднее подтвержденного профессорами, преподающими бизнес-стратегию: <i>Honda</i> целенаправленно добивалась существенного конкурентного преимущества по себестоимости, чтобы затем торпедировать рынок США (прежде всего с помощью легкого мотоцикла с объемом цилиндров 50 мм<sup>3</sup>), сокрушить конкурентов и извлечь всю возможную выгоду из низкой себестоимости.</p> <p>Руководители фирмы утверждали, что низкая цена мотоцикла «Honda» с 50-кубовым двигателем объяснялась его блистательной конструкцией, мощной и одновременно легкой, а не экономией на масштабах производства. На самом деле</p>

в то время производство было еще довольно неэффективным. Не хватало мощностей для выполнения заказов и значительной части узлов.

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

*Контрольные вопросы:*

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

### Система управления рисками

1

*I. Исходные данные и задание:*

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

*II. Информационное обеспечение задачи:*

Таблица 1

Исходные данные, тыс. руб

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

	<p><i>III. Примечание:</i> * Для расчета взять пятифакторную модель Альтмана.</p>																					
2	<p><i>I. Исходные данные:</i> Вы — финансовый аналитик банка, рассматривающего возможность предоставления кредита компании «Бета», занимающейся производством мебели. Для оценки кредитоспособности и риска банкротства компании вы решили использовать модель Таффлера.</p> <p><i>II. Информационное обеспечение задачи:</i></p> <p style="text-align: right;">Таблица 1.</p> <p style="text-align: center;">Исходные данные (тыс. руб.):</p> <table><tr><th>№ п/п</th><th>Наименование показателя</th><th>Значение</th></tr><tr><td>1</td><td>Прибыль до налогообложения (ЕВIT)</td><td>500</td></tr><tr><td>2</td><td>Краткосрочные обязательства (текущие)</td><td>800</td></tr><tr><td>3</td><td>Совокупные обязательства (всего)</td><td>1200</td></tr><tr><td>4</td><td>Текущие активы (оборотные)</td><td>1000</td></tr><tr><td>5</td><td>Чистая выручка от реализации</td><td>3000</td></tr><tr><td>6</td><td>Сумма активов (всего)</td><td>2000</td></tr></table> <p><i>III. Задание:</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Рассчитайте Z-счет Таффлера для компании “Бета”.</li><li>2. Оцените вероятность банкротства компании на основе полученного значения Z-счета, используя стандартную шкалу Таффлера.</li><li>3. Сформулируйте вывод о финансовой устойчивости компании «Бета» и рекомендации по предоставлению кредита.</li></ol>	№ п/п	Наименование показателя	Значение	1	Прибыль до налогообложения (ЕВIT)	500	2	Краткосрочные обязательства (текущие)	800	3	Совокупные обязательства (всего)	1200	4	Текущие активы (оборотные)	1000	5	Чистая выручка от реализации	3000	6	Сумма активов (всего)	2000
№ п/п	Наименование показателя	Значение																				
1	Прибыль до налогообложения (ЕВIT)	500																				
2	Краткосрочные обязательства (текущие)	800																				
3	Совокупные обязательства (всего)	1200																				
4	Текущие активы (оборотные)	1000																				
5	Чистая выручка от реализации	3000																				
6	Сумма активов (всего)	2000																				
3	<p><i>I. Исходные данные:</i> Вы — кредитный специалист банка, рассматривающий заявку на выдачу кредита компании «Омега», занимающейся оптовой торговлей. Для оценки финансовой надёжности компании и прогнозирования вероятности её банкротства вы решили применить модель Спрингейта.</p> <p><i>II. Информационное обеспечение задачи:</i></p> <p style="text-align: right;">Таблица 1.</p> <p style="text-align: center;">Исходные данные (тыс. руб.)</p> <table><tr><th>№ п/п</th><th>Наименование показателя</th><th>Значение</th></tr><tr><td>1</td><td>Оборотный капитал</td><td>500</td></tr><tr><td>2</td><td>Прибыль до налогообложения (ЕВIT)</td><td>150</td></tr><tr><td>3</td><td>Выручка от реализации</td><td>2500</td></tr><tr><td>4</td><td>Суммарные активы</td><td>2000</td></tr><tr><td>5</td><td>Краткосрочные обязательства (текущие)</td><td>600</td></tr><tr><td>6</td><td>Долгосрочные обязательства</td><td>500</td></tr></table> <p><i>III. Задание:</i></p>	№ п/п	Наименование показателя	Значение	1	Оборотный капитал	500	2	Прибыль до налогообложения (ЕВIT)	150	3	Выручка от реализации	2500	4	Суммарные активы	2000	5	Краткосрочные обязательства (текущие)	600	6	Долгосрочные обязательства	500
№ п/п	Наименование показателя	Значение																				
1	Оборотный капитал	500																				
2	Прибыль до налогообложения (ЕВIT)	150																				
3	Выручка от реализации	2500																				
4	Суммарные активы	2000																				
5	Краткосрочные обязательства (текущие)	600																				
6	Долгосрочные обязательства	500																				

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рассчитайте W-счёт Спрингейта для компании «Омега».</li> <li>2. Оцените вероятность банкротства компании на основе полученного значения W-счета, используя шкалу Спрингейта.</li> <li>3. Сформулируйте вывод о финансовой устойчивости компании «Омега» и рекомендации по одобрению/отклонению кредитной заявки.</li> </ol>
--	---

## 6.ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКЗАМЕН

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

6	ГЛАВНОЙ ЗАДАЧЕЙ РУКОВОДИТЕЛЯ ЯВЛЯЕТСЯ НЕОБХОДИМОСТЬ ВИДЕТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ В ЦЕЛОМ, В ЕДИНСТВЕ СОСТАВЛЯЮЩИХ ЕЕ ЧАСТЕЙ, КОТОРЫЕ ПРЯМО И КОСВЕННО ВЗАИМОДЕЙСТВУЮТ И ДРУГ С ДРУГОМ, И С ВНЕШНИМ МИРОМ. ЭТО СООТВЕТСТВУЕТ ТАКОМУ
	ПОДХОДУ К УПРАВЛЕНИЮ КАК: А) подход с точки зрения основных школ в управлении Б) процессный подход В) системный подход Г) ситуационный подход
7	КАКИЕ СМЫСЛОВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ ИМЕЕТ ОРГАНИЗАЦИЯ, С НАУЧНОЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ: А) организация как процесс Б) организация как система В) организация как функция Г) организация как социум
8	ПО СОДЕРЖАНИЮ И ФУНКЦИОНАЛЬНОМУ НАЗНАЧЕНИЮ СТРУКТУРЫ ДЕЛЯТСЯ СЛЕДУЮЩИМ ОБРАЗОМ: А) технологические Б) организационно-управленческие структуры В) экономические структуры Г) социально-психологические структуры
9	ОБЛАСТЬЮ ПРИМЕНЕНИЯ ДЕТЕРМИНИРОВАННОГО МЕТОДА В МЕНЕДЖМЕНТЕ ЯВЛЯЮТСЯ ОРГАНИЗАЦИИ: А) организации бюрократического типа Б) организации смешанного типа В) организации органического типа Г) адаптивные организации
10	СОГЛАСНО ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА, УПРАВЛЕНИЕ В ЦЕЛОМ РАССМАТРИВАЕТСЯ КАК ХРОНОЛОГИЧЕСКИ УПОРЯДОЧЕННАЯ И ЦИКЛИЧЕСКИ ОРГАНИЗОВАННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ, ТАКИХ КАК: А) планирование Б) организация В) коммуникация Г) контроль
11	К БАЗОВЫМ ИСТОЧНИКАМ ВЛАСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ ОТНОСЯТСЯ: А) принуждение Б) экспертиза В) право принятия решений Г) харизма
12	СИСТЕМА НАУЧНЫХ ЗНАНИЙ, ОБОБЩАЮЩАЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ОПЫТ И ОТРАЖАЮЩАЯ СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЙ, ИХ ВНУТРЕННИЕ НЕОБХОДИМЫЕ СВЯЗИ, ЗАКОНЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ИМЕЕТ НАЗВАНИЕ: А) менеджмент организаций Б) теория организации В) организационное поведение Г) теория систем

13	<p>СОГЛАСНО ВЗГЛЯДАМ ШКОЛЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ ПРИ ВЫРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ НЕОБХОДИМО УЧИТЫВАТЬ:</p> <p>А) личные отношения работников  Б) условия труда  В) мотивацию  Г) отношение к работникам, учет их целей, намерений</p>
14	<p>ИЕРАРХИЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ХАРАКТЕРНЫЕ ДЛЯ БЮРОКРАТИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ МОГУТ БЫТЬ:</p> <p>А) линейными  Б) функциональными  В) матричными  Г) дивизиональными</p>
15	<p>ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО МЕТОДА УПРАВЛЕНИЯ В КАЧЕСТВЕ КРИТЕРИЯ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕГО НЕ ТОЛЬКО КОРРЕКТИРОВКУ ПОВЕДЕНИЯ СИСТЕМЫ, НО И КОРРЕКТИРОВКУ САМОЙ ПРОГРАММЫ ВЫСТУПАЕТ:</p> <p>А) план организации  Б) стратегия организации  В) программа организации  Г) цель организации</p>
16	<p>ЭТАП УПРАВЛЕНИЯ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ:</p> <p>А) идентификация индивидом себя  Б) формулирования значения  В) выбор системы кодовых знаков  Г) организация в определенную форму</p>
<b>Менеджмент преобразований</b>	
1	<p>ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО НИЖЕ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ХАРАКТЕРИСТИКОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ?</p> <p>А) взаимосвязанность  Б) сложность  В) подвижность  Г) ответственность</p>
2	<p>МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ И. АДИЗЕСА ВКЛЮЧАЕТ СТАДИИ:</p> <p>А) давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм)  Б) зарождение, рождение, взросление, бюрократизация и смерть  В) ухаживание, младенчество, давай-давай и смерть  Г) ухаживание, младенчество, давай-давай, юность, расцвет, старение (аристократизм), финальное разрушение (Салем Сити), бюрократизация и смерть</p>
3	<p>КАКАЯ ИЗ МОДЕЛЕЙ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ (Л. ГРЕЙНЕРА И И. АДИЗЕСА) УЧИТЫВАЕТ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ВМЕШАТЕЛЬСТВО:</p> <p>А) модель И. Адизеса  Б) модель Л. Грейнера  В) ни одна из моделей не предполагает государственного вмешательства  Г) обе модели учитывают государственное вмешательство</p>

4	<p>ИЗМЕНЕНИЕ - ЭТО:</p> <p>А) постоянный, происходящий на основе обратной связи процесс обучения, с помощью которого стремятся приблизиться к новому состоянию</p> <p>Б) различие в качестве или в состоянии, которые принимает система, элемент системы (сотрудник, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт, технология или вся организация)</p> <p>В) оба ответа а) и б) неверны</p> <p>Г) Оба ответа а) и б) верны</p>
5	КАКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ «ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ» ВАМ ИЗВЕСТНЫ:
	<p>А) эволюционный и революционный</p> <p>Б) процессный и содержательный</p> <p>В) структурный, содержательный и процессный</p> <p>Г) организационный и производственный</p>
6	<p>ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ КАК:</p> <p>А) освоение компанией новых идей и моделей поведения</p> <p>Б) любые организационные перемены</p> <p>В) организационное обучение</p> <p>Г) правильного ответа вообще нет</p>
7	<p>ЭВОЛЮЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПРЕДПОЛАГАЮТ:</p> <p>А) радикальное переосмысление и перепроектирование организации (бизнес-процессов)</p> <p>Б) глубокие и всесторонние перемены</p> <p>В) хозяйственный реинжиниринг</p> <p>Г) долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее персонала</p>
8	<p>ОПРЕДЕЛИТЕ СООТВЕТСТВИЕ ФАЗЫ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ «ДЕЛЕГИРОВАНИЕ» ПО Л.ГРЕЙНЕРУ С КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИЕЙ, КОТОРАЯ ВОЗНИКАЕТ НА ОПРЕДЕЛЕННОЙ СТАДИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ:</p> <p>А) кризис синергии</p> <p>Б) кризис автономии</p> <p>В) кризис лидерства</p> <p>Г) кризис потери контроля</p>
9	<p>КЛЮЧЕВЫМ ПОЛОЖЕНИЕМ КАКОЙ МЕТАФОРЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПО Г.МОРГАНУ ЯВЛЯЕТСЯ НЕОБХОДИМОСТЬ ДОСТИЖЕНИЯ МАКСИМАЛЬНОГО СООТВЕТСТВИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ, КОМАНДНЫХ И ОРГАНИЗАЦИОННЫХ НУЖД</p> <p>А) организация как политическая система</p> <p>Б) организация как организм</p> <p>В) организация как поток и трансформация</p> <p>Г) организация как машина</p>
10	<p>МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ К. ЛЕВИНА ВКЛЮЧАЕТ ЭТАПЫ:</p> <p>А) «размораживание», «движение» и «замораживание»</p> <p>Б) давление на высшее управление; посредничество на высшем уровне руководства; диагностика проблемной области; нахождение нового решения и обязательства по его выполнению; эксперимент с новым решением и подкрепление на основе положительных результатов</p> <p>В) рефрейминг; реструктуризация; оживление (ревитализация) и обновление</p> <p>Г) застой; подготовка; реализация; проверка на прочность и достижение цели</p>
<b>Методы исследования в менеджменте</b>	

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

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

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

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

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

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

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

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

Показатели, критерии и уровни оценивания результатов Государственного экзамена\*

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

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

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

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

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

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

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**  
**Донецкий институт управления – филиал**

Факультет менеджмента

Кафедра менеджмента в производственной сфере

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Профиль «Антикризисное управление организациями»

Форма обучения - заочная

**Государственный экзамен**

**ВАРИАНТ № 1**

1. Теоретическая часть (тестовые задания) по дисциплинам «Современный менеджмент», «Методы исследования в менеджменте», «Управление антикризисными программами», «Менеджмент преобразований», «Система управления рисками» (задания прилагаются).
2. Практическая часть - комплексная задача (задание прилагается).

Утверждено на заседании кафедры - протокол № \_\_\_\_ от 202\_\_ г.

Декан факультета менеджмента

\_\_\_\_\_

Председатель ГЭК №\_\_

\_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

### **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

#### **1. СТРУКТУРА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

Фонд оценочных средств для государственной итоговой аттестации составлен в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент профиль «Антикризисное управление организациями».

Выпускная квалификационная работа (далее – ВКР) является завершающей формой государственной итоговой аттестации выпускника по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент профиль «Антикризисное управление организациями».

Целью подготовки выпускной квалификационной работы магистранта является систематизация и углубление теоретических и практических знаний, полученных в рамках учебного плана, закрепление навыков самостоятельной исследовательской работы.

Работа должна свидетельствовать о степени готовности выпускника к практической деятельности. Выпускная квалификационная работа по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент профиль «Антикризисное управление организациями» выполняется в соответствии с учебным планом и направлена на решение следующих задач: исследование, анализ и решение профессиональной проблемы, основанные на комплексном освоении теоретического материала, практического опыта, статистического материала и научных методов исследования для решения конкретных задач по антикризисному управлению деятельностью субъектов хозяйствования (предприятия, организации, учреждения) или решения социальных проблем.

#### **2. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ, КОТОРЫМИ ДОЛЖЕН ОВЛАДЕТЬ ОБУЧАЮЩИЙСЯ ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ И ЗАЩИТЕ ВКР**

<b>Наименование оцениваемого вида деятельности</b>	<b>Код и содержание контролируемых компетенции</b>
<i>Разработка плана выполнения ВКР</i>	УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла ОПК ОС-4 Способен выполнять научно-исследовательские проекты в менеджменте и смежных областях ПКс-1 Способен организовать самостоятельную проектную, научную, исследовательскую, консультационную и прикладную деятельность на основе правовых и профессиональных норм и обязанностей
<i>Проведение обзора источников и литературы</i>	УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий ОПК ОС-2 Способен применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач ПКс-4 Способен собирать, обрабатывать и интерпретировать с использованием современных информационных технологий данные, необходимые

	для формирования суждений по соответствующим управленческим, экономическим, социальным, и научным проблемам
<i>Обоснование актуальности темы</i>	УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий ПКс-5 Способен проводить анализ операционной деятельности с обоснованием управленческих решений для обеспечить проведение изменений в кризисной организации
<i>Качество решения поставленных задач</i>	УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий ПКс-1 Способен организовать самостоятельную проектную, научную, исследовательскую, консультационную и прикладную деятельность на основе правовых и профессиональных норм и обязанностей ПКс-5 Способен проводить анализ операционной деятельности с обоснованием управленческих решений для обеспечить проведение изменений в кризисной организации
<i>Освоение инструментария и методологии</i>	ОПК ОС-2 Способен применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач ПКс-2 Способен использовать методы и специализированные средства аналитической деятельности для определения социальных, политических, экономических закономерностей и тенденций для подготовки программ взаимодействия заинтересованных сторон в антикризисном управлении организацией ПКс-3 Способен применять методы стратегического планирования и управления стратегическими рисками для анализа управленческих ситуаций
<i>Выполнение практической части</i>	УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели ОПК ОС-1 Способен решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды ПКс-5 Способен проводить анализ операционной деятельности с обоснованием управленческих решений для обеспечить проведение изменений в кризисной организации

Наименование оцениваемого вида деятельности	Код и содержание контролируемых компетенции
<i>Использование компьютерных технологий, современного ПО</i>	<p>ОПК ОС-2 Способен применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач</p> <p>ПКс-2 Способен использовать методы и специализированные средства аналитической деятельности для определения социальных, политических, экономических закономерностей и тенденций для подготовки программ взаимодействия заинтересованных сторон в антикризисном управлении организацией</p> <p>ПКс-3 Способен применять методы стратегического планирования и управления стратегическими рисками для анализа управленческих ситуаций</p> <p>ПКс-4 Способен собирать, обрабатывать и интерпретировать с использованием современных информационных технологий данные, необходимые для формирования суждений по соответствующим управленческим, экономическим, социальным, и научным проблемам</p>
<i>Защита основных положений, выносимых на защиту</i>	УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
<i>Оригинальность работы</i>	<p>УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия</p> <p>УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки</p> <p>ОПК ОС-3 Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей</p> <p>ПКс-2 Способен использовать методы и специализированные средства аналитической деятельности для определения социальных, политических, экономических закономерностей и тенденций для подготовки программ взаимодействия заинтересованных сторон в антикризисном управлении организацией</p>
<i>Полнота и точность ответов на вопросы</i>	УК-4 Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия
<i>Оформление ВКР</i>	ОПК ОС-2 Способен применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач
<i>Содержание и оформление презентационного материала</i>	УК-4 Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия

### 3.ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ, А ТАКЖЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

№ п/п	Критерии оценивания	Количество баллов		
		«отлично»	«хорошо»	«удовлетворительно»
Критерии оценивания качества выполненной работы				
1.	Актуальность, обоснованность проблемы исследования и темы магистерской диссертации	10-9	9-8	8-6
2.	Уровень обоснованности решений, предложенных в дипломной работе: оценка уровня теоретической проработки проблемы, оценка методической грамотности проведенных исследований	10-9	9-8	8-6
3.	Научный уровень магистерской диссертации	10-9	9-8	8-6
4.	Практическая значимость предложенных мероприятий (рекомендаций) магистерской диссертации, подтверждающаяся актом внедрения	10-9	9-8	8-6
5.	Качество оформления магистерской диссертации	10-9	9-8	8-6
Критерии оценивания качества защиты магистерской диссертации				
1.	Качество доклада обучающегося на защите магистерской диссертации	10-9	9-7	7-6
2.	Соответствие доклада содержанию работы, полнота, аргументированность и логическая последовательность изложения содержания магистерской диссертации	10-9	9-7	7-6
3.	Качество ответов на вопросы членов ГАК	10-9	9-7	7-6

№ п/п	Критерии оценивания	Количество баллов		
		«отлично»	«хорошо»	«удовлетворительно»
4.	Поведение на защите магистерской диссертации	10-9	8-7	7-6
5.	Оценка рецензента магистерской диссертации	10-9	9-7	6
<b>Всего баллов</b>		<b>100-90 (A)</b>	<b>89-75(B,C)</b>	<b>74-60 (D, E)</b>

#### 4.ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА ВЫПУСКНЫХ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ РАБОТ (МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ)

1. Использование методов антикризисного управления на промышленном предприятии.
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия для разработки управленческих решений по предотвращению кризиса.
3. Антикризисная инвестиционная политика организации.
4. Антикризисная кадровая политика в организации.
5. Антикризисное стратегическое планирование: содержание, алгоритм формирования, механизм реализации.
6. Антикризисное управление затратами и способы снижения себестоимости.
7. Антикризисное управление инновационным процессом как фактором риска в современных условиях.
8. Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла организации в условиях современного кризиса.
9. Развитие государственных антикризисных мер поддержки организаций.
10. Реструктуризация промышленных предприятий как форма развития.
11. Разработка мер по предупреждению банкротства организации.
12. Разработка и внедрение антикризисной стратегии организации.
13. Финансовое оздоровление компании: практика, проблемы и их решения.
14. Управление промышленным предприятием в условиях кризиса.
15. Реструктуризация компании в условиях реализации программы антикризисного управления.
16. Повышение эффективности управления человеческим капиталом компании в условиях кризиса.
17. Разработка механизма антикризисного управления предприятием в условиях кризиса.
18. Совершенствование системы антикризисного управленческого аудита.
19. Организационно-экономический механизм управления внутрифирменным предпринимательством.
20. Механизмы антикризисного управления в контексте финансовой безопасности организации.
21. Повышение эффективности корпоративного управления в условиях кризиса.
22. Разработка и оценка мероприятий по выводу предприятий из кризисного состояния.
23. Антикризисное управление на предприятиях промышленной отрасли.

24. Совершенствование методик оценки экономической эффективности инвестиционного проекта.

25. Управление финансовой устойчивостью коммерческой организации.

26. Направления повышения платежеспособности коммерческой организации.

27. Совершенствование процедур восстановления платежеспособности на основе методов проектного менеджмента.

28. Повышение финансовой устойчивости предприятия на основе управления дебиторской задолженностью.

29. Формирование механизмов устойчивого развития бизнеса промышленных предприятий.

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Оценивание выпускной квалификационной работы осуществляется в два этапа:

1. Предварительное оценивание ВКР – осуществляется руководителем ВКР обучающегося (отзыв), а также рецензентом – представителем профильной организации или сторонней организации (рецензия с указанием рекомендуемой оценки).

2. Оценка выпускной квалификационной работы – итоговая оценка выставляется на основании результатов экспертной оценки членов ГЭК, а также защиты ВКР.

### **Оценочный лист результатов защиты выпускной квалификационной работы**

<b>Критерии оценки сформированности компетенций</b>	<b>Код компетенции</b>	<b>Баллы (максимум)</b>
<b>Предварительная оценка руководителя ВКР</b>		
Соответствие оформления ВКР методическим рекомендациям и требованиям ГОС ВПО	УК-2; ОПК ОС-2; ОПК ОС-4	30
Использование методологии, инструментария и компьютерной техники	ОПК ОС-2; ПКс-2; ПКс-3 ПКс-4	70

Критерии оценки сформированности компетенций	Код компетенции	Баллы (максимум)
Итого		100
<b>Предварительная оценка рецензента ВКР</b>		
Практическая значимость результатов ВКР для организации	УК-1; УК-2 УК-3; ОПК ОС-1; ОПК ОС-3 ОПК ОС-4 ПКс-5 ПКс-1	100
<b>Оценка членов ГЭК</b>		
Соответствие результатов поставленной цели ВКР	УК-1 УК-2 ОПК ОС-4	75
Полнота и точность ответов на вопросы	УК-4 УК-2 УК-5	15
Содержание и оформление презентационного материала	УК-4; ОПК ОС-2	10
<b>ИТОГО:</b>		100
Дополнительный показатель:		
Наличие справки (акта) о внедрении		5

### Шкала соотнесения баллов и оценок

Оценка	Количество баллов
5 «отлично»	90-100
4 «хорошо»	75-89
3 «удовлетворительно»	60-74
2 «неудовлетворительно»	0-59