

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
Казанский (Приволжский) федеральный университет»
Институт управления, экономики и финансов
Центр магистратуры

Программа государственного экзамена

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»
Профиль подготовки «Производственный менеджмент»
Квалификация (степень) магистр
Форма обучения очная

Казань 2017

1. Компетенции, которыми должен овладеть обучающийся по результатам освоения основной профессиональной образовательной программы

ОК-1 способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу;

ОК-2 готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;

ОК-3 готовностью к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала.

ОПК-1 готовностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности;

ОПК-2 готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

ОПК-3 способностью проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования.

ПК-1 способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;

ПК-2 способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;

ПК-3 способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач;

ПК-4 способностью использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения;

ПК-5 владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде;

ПК-6 способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач;

ПК-7 способностью обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями;

ПК-8 способностью представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада;

ПК-9 способностью обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования;

ПК-10 способностью проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой;

ПК-11 способностью разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их преподавания.

2. Вопросы к государственному экзамену

2.1. по направлению «Менеджмент»:

1. Анализ стратегического позиционирования: матрица "товар/рынок" Ансоффа, модель "продукт-рынок" А. Дж. Стейнера, матрица Hussey, матрица Р. Купера, матрица конкурентных стратегий М. Портера и др.
2. Анализ цепочки создания ценностей М. Портера для принятия стратегических решений
3. Модели организационного поведения.
4. Проблемы оценки экономической эффективности менеджмента.
5. Психологические типы руководителя. Психологические предпосылки успешной карьеры менеджера.
6. Распределение функций и информации по уровням управления.
7. Рассмотрите основные элементы структуры коммуникативного процесса и опишите вытекающие из них требования к коммуникативной компетентности человека.
8. Роль установок и стереотипов в поведении человека. Установки и стереотипы подчиненных, определяющие их отношение к руководителю и к профессиональной деятельности.
9. Системы поддержки принятия решений.
10. Современные теории корпоративного управления.
11. Стейкхолдеры компании и учет их интересов в рамках формирования стратегии.
12. Управление, ориентированное на стоимость. Методы оценки стоимости бизнеса.
13. Финансовые инструменты стимулирования топ-менеджмента, ведущих специалистов и членов совета директоров публичных компаний.
14. Характеристики организационной структуры.
15. Классификация методов стратегического менеджмента.
16. Сущность стратегического управления национальной экономикой. Экономическая стратегия государства как наука и научная категория.
17. Методы анализа внешней среды организации: SCP-анализ, матрица Дж.Х. Вилсона, метод "PDS", метод "Lot"(лоцман) и др.
18. Методы анализа внутренней среды организации: SNW-анализ, метод QFD, модель Конана и Гольдера и др.
19. Методы анализа внутренней среды организации: метод credit-men, метод SIX SIGMA, CVP-анализ, ABC - анализ и др.
20. Модель анализа внешней среды организации стратегического менеджмента: модель 5 сил конкуренции Портера.
21. Метод анализа внешней и внутренней среды организации: конкурентный профиль.
22. Стратегический и операционный маркетинг и их взаимосвязь.
23. Методы анализа и выбора базовой стратегии.
24. Методы обоснования стратегии роста при изменяющейся внешней среде.
25. Методы выбора конкурентной стратегии. Анализ ресурсной базы.
26. Методы позиционирования и дифференцирования.
27. Технология определения базового рынка. Исследование потребительских предпочтений.
28. Структура и содержание стратегического маркетингового плана.
29. Исследование поведения потребителей: внешние и внутренние факторы.
30. Структура системы стратегического маркетинга.
31. Стратегическая сегментация рынка и позиционирование товара.
32. Стратегия клиентоориентированного бизнеса. CRM – маркетинг. Технология кросс – маркетинга.
33. Маркетинговые исследования как основа для принятия стратегических маркетинговых решений.
34. Методы определения конкурентоспособности субъекта на рынке.
35. Бенчмаркинг: технологии, стратегии и тактики. Методы работы с конкурентами.

36. Методы анализа внешней и внутренней среды: количественные и качественные.
37. Компромиссная модель структуры капитала: стоимость компании.
38. Понятие потока денежных средств корпорации. Прямой метод анализа движения денежных средств.
39. Чистая прибыль и чистый денежный поток корпорации.
40. Оценка обыкновенных акций компании. Использование модели дисконтируемых дивидендов для выявления внутренней стоимости акций.
41. Значение гипотезы эффективности рынка капитала для анализа риска и доходности.
42. Модель оценки доходности долгосрочных активов (САРМ).
43. Подходы к определению ставки дисконтирования: теория и практика.
44. Определение средневзвешенной стоимости капитала корпорации.
45. Влияние финансового рычага на прибыльность акций. Роль собственного капитала в структуре капитала корпорации.

Рекомендуемая литература:
(основная)

1. Ансофф. И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. - СПб.: Изд-во Питер, 2008.
2. Боброва, В.В. Теоретические концепции и национальные модели рыночной экономики: учебное пособие / В.В.Боброва, Т.Л. Баженова; Оренбургский гос. ун-т. - Оренбург: ОГУ, 2012. - 98 с. <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=8627>
3. Грант Р.М. Современный стратегический анализ 5-е изд./ Пер.с англ. под. ред. В.Н. Фунтова - СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
4. Демьянова О.В. Методы стратегического менеджмента: учебное пособие/ О.В. Демьянова. – Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2007.
5. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник – 2-е изд., перераб и доп. (ГРИФ), - М.: Магистр, 2008.
6. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. – М.: Проспект / ТК Велби, 2007. 6. Исаев Д.В. Информационное обеспечение корпоративного управления и стратегического менеджмента / Д.В. Исаев Государственный университет – Высшая школа экономики Факультет бизнес-информатики Кафедра бизнес-аналитики Москва – 2008.
7. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б.З. Мильнера. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 624 с.: 60х90 1/16. - (Научная мысль). (переплет) ISBN 978-5-16-003649-6, 500 экз. <http://znanium.com/bookread.php?book=398726>
8. Кафидов, В. В. Современный менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / В. В. Кафидов. - М.: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2012. - (Академия бизнеса). - ISBN 978-5-4257-0063-6. <http://znanium.com/bookread.php?book=451320>
9. Корпоративные финансовые решения. Эмпирич. анализ рос. компаний (корпор. фин....): Моногр. / И.В. Ивашковская и др.; Под науч. ред. И.В. Ивашковской - М.: НИЦ Инфра-М, 2011. <http://znanium.com/bookread.php?book=262451>
10. Кришталь В.В. Современные проблемы менеджмента: учебно-методический комплекс / В.В. Кришталь.. - М.: Изд. центр ЕАОИ, 2011. - 190 с. <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=6526>
11. Круглов М.И., Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент. учебник 2-е изд., - М.: Изд-во: Высшее образование, 2008.
12. Кузнецова Е.И. Развитие конкурентных отношений и экономическая стратегия государства: монография / Е.И. Кузнецова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2008
13. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. – М.: Изд-во Инфра-М, 2008.

14. Основы корпоративного управления: Учебное пособие / А.Г. Дементьева; Московский государственный институт международных отношений (Университет). - М.: Магистр, 2010. - 575 с. <http://www.znaniyum.com/bookread.php?book=176706>
15. Самылин А.И. Корпоративные финансы: Учебник. – изд. Испр. И доп.- М.: ИНФРА-М, 2015. - 472с. <http://znaniyum.com/bookread2.php?book=502324>.
16. Современные технологии менеджмента: Учебник / В.И.Королев, В.В.Уваров, А.Д.Заикин; Под ред. проф. В.И. Королева; Всероссийская академия внешней торговли. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2012. - 640 с.: 60х90 1/16. (п) ISBN 978-5-9776-0218-1, 1000 экз. <http://znaniyum.com/bookread.php?book=258352>
17. Современный менеджмент: Учебник / Под ред. проф. М.М. Максимцова, В.Я. Горфинкеля. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2012. - 299 с.: 60х90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-9558-0160-5, 1500 экз. <http://znaniyum.com/bookread.php?book=232967>

(дополнительная)

1. Агаркова, Л.В. Корпоративные финансы: оценка состояния и управление [Электронный ресурс]: учеб. пос. / Л.В. Агаркова, В.В. Агарков. - Ставрополь: Ставролит, 2013. - 100 с. <http://znaniyum.com/bookread2.php?book=514868>.
2. Корпоративные финансовые решения. Эмпирич. анализ рос. компаний (корпор. фин....): Моногр. / И.В. Ивашковская и др.; Под науч. ред. И.В. Ивашковской - М.: НИЦ Инфра-М, 2011. <http://znaniyum.com/bookread.php?book=262451>
3. Менеджмент: Учеб. пособие / Ред. Э.М. Коротков. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 220 с.: 60х88 1/16. - (Вопрос - ответ). (о) ISBN 5-16-001472-1, 4000 экз. <http://www.znaniyum.com/bookread.php?book=63629>
4. Основы менеджмента, планирования и контроллинга в недвижимости: Учебное пособие / С.А. Баронин. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 160 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-005539-8, 500 экз. <http://www.znaniyum.com/bookread.php?book=318436>
5. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Т.В. Филатова. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 236 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-003632-8, 2000 экз. <http://www.znaniyum.com/bookread.php?book=177904>

2.2. по профилю «Производственный менеджмент»:

1. Сущность и классификационные виды международного бизнеса. Тенденции его развития.
2. Организационные формы международного бизнеса: российская практика
3. Иностранные инвестиции и международная инвестиционная деятельность.
4. В чем разница между корпоративным и бизнес уровнем международной стратегии?
5. Совместное предпринимательство в международном бизнесе.
6. Расскажите об основных функциях и задачах международного менеджмента.
7. Каковы основные проблемы, связанные с управлением изменениями в бизнесе?
8. Франчайзинг как форма организации международного бизнеса
9. Свободные экономические зоны в международном бизнесе. Цели и предпосылки их создания.
10. Разработка маркетинговой стратегии при выходе на международный рынок
11. Транснациональные корпорации в международном бизнесе
12. Международные альянсы: цели создания, роль в мировой экономике
13. Признаки и причины возникновения сопротивления организационным изменениям, и методы его нейтрализации.
14. Стратегии осуществления организационных изменений.
15. Типичные изменения на этапах роста организации.
16. Типичные изменений на этапах старения и стагнации организации.
17. Этапы реализации изменений применительно к предложения в магистерской диссертации.
18. Инновационная деятельность в системе рыночной экономики.
19. Факторы, определяющие инновационную деятельность.
20. Классификация инноваций. Подрывные и поддерживающие инновации.
21. Сущность планирования инноваций. Управление идеями в организации.
22. Система внутрифирменного планирования инноваций.
23. Корпоративные стратегии инновационного развития.
24. Содержание и структура инновационного процесса. Стадии инновационного процесса.
25. Национальная инновационная система и ее элементы.
26. Предпринимательские структуры инновационного менеджмента.
27. Инфраструктура поддержки малого инновационного предпринимательства. Технопарковые структуры: бизнес-инкубаторы, технопарки, инновационно-технологические центры.
28. Регионы науки и технологий.
29. Виды инновационных проектов. Этапы создания и реализации инновационного проекта.
30. Оценка эффективности инновационных проектов. Критерии оценки инновационных проектов государственными органами управления.
31. Качественные и количественные методы оценки инновационных проектов.
32. Венчурные стратегии. Венчурные организации в системе финансирования инновационной деятельности.
33. Индустриальное и постиндустриальное общество и экологический вызов.
34. Способность государств и мирового сообщества отвечать на экологический вызов.
35. Формирование системного подхода к решению экологических проблем на уровне предприятия в рамках корпоративного экологического менеджмента, государства и всей цивилизации в рамках концепции «устойчивого развития».
36. Стратегический экологический менеджмент предприятия. Базисные стратегии экологически устойчивых фирм.
37. Практические модели внедрения концепции экологического менеджмента и формы интеграции экологических аспектов в организацию предприятия. Включение экологической составляющей в менеджмент организации.
38. Цели, стратегии и инструменты «зеленого маркетинга»
39. Экологический инвестиционный менеджмент.
40. Экологические подходы к производству, редукции и переработке отходов.

41. Материально-энергетические балансы. Требования к экологическому учету.
42. Особенности экологического учета и отчетности на российских предприятиях.
43. Понятие индикаторов экологических результатов деятельности предприятия.
44. Развитие теоретической базы экологического менеджмента.
45. Практическая реализация и внедрение систем экологического менеджмента на базе международных стандартов ИСО 14 000.

***Рекомендуемая литература:
(основная)***

1. Организация производства на промышленных предприятиях, Иванов, Игорь Николаевич, 2009г.
2. Организация производства на промышленных предприятиях, Переверзев, Марель Петрович;Логвинов, Сергей Иванович;Логвинов, Сергей Сергеевич, 2009г.
3. Технология и организация производства продукции и услуг, Белова, Тамара Аркадьевна;Данилин, Вадим Николаевич, 2010г.
4. Организация производства на предприятии (фирме), Волков, О.И.;Девяткин, О.В., 2004г.
5. Организация производства на предприятиях машиностроения, Хачатурян, Нуне Мишаевна, 2006г.
6. Организация производства на предприятии (фирме), Волков, О.И.;Слепухин, В.Г.;Девяткин, О.В., 2004г.
7. Организация производства и менеджмент на машиностроительных предприятиях:Сб.задач, Ревенко, Н.Ф.;Схиртладзе, А.Г.;Белослудцева, Г.Б., 2007г.
8. Организация производства, Новицкий, Николай Илларионович;Горюшкин, А.А., 2009г.
9. Организация производства и управление предприятием, Феденя, Александр Константинович, 2004г.
10. Организация производства на предприятии, Туровец, Оскар Григорьевич;Родионова, В.Н., 2005г.
11. Организация производства на предприятиях, Новицкий, Николай Илларионович, 2004г.
12. Организация производства на предприятии (фирме), Волков, Ольгерд Иванович;Девяткин, О. В., 2012г.
13. Технология и организация производства продукции и услуг, Белова, Тамара Аркадьевна;Данилин, Вадим Николаевич, 2013г.
14. Технология и организация производства продукции, Кондратьева, Екатерина Игоревна, 2013г.
15. Организация производства на предприятиях отрасли, Батунова, Наталия Владимировна, 2012г.
16. Организация производства на предприятиях нефтяной и газовой промышленности, Заведеев, Егор Владимирович, 2008г.
17. Организация производства и управление предприятием, Туровец, О. Г., 2006г.
18. Организация производства на предприятиях машиностроения, Петрулевич, Елена Александровна, 2011г.
19. Организация и планирование машиностроительного производства (производственный менеджмент), Скворцов, Ю. В.;Некрасов, Л. А.;Степанов, В. В.;Скворцов, Ю.В.;Некрасов, Л.А., 2005г.
20. Производственный менеджмент в строительстве, Михненко, О.В.;Куприянов, Н.С., 2009г.
21. Производственный менеджмент, Козловский, В.А., 2005г.
22. Производственный менеджмент. Т.1и2, Сафиуллин, А.Р., 2008г.
23. Производственный менеджмент, Козловский, В.А., 2006г.
24. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений, Горелик, Ольга Михайловна, 2009г.
25. Производственный менеджмент, Малюк, Владимир Иванович, 2008г.
26. Производственный менеджмент, Козловский, В.А.;Казанцев, А.К.;Кобзев, В.В., 2004г.

27. Производственный менеджмент, Сергеева, Екатерина Александровна; Сафина, Гульнара Рашидовна, 2010г.

(дополнительная)

28. Беляев В.К. Производственный менеджмент: учебник: СПб: СПбГИЭУ, 2011. - 624 с.
29. Бухалков М.И. Организация производства на предприятиях машиностроения. - М.: ИНФРА-М, 2010. 509 с.
30. Производственный менеджмент: Учебник./Под.ред. А.Н. Романова, В.Я. Горфинкеля, М.М. Максимцова. М.: ООО "Проспект", 2013. - 620 с.
31. Chiarini A. Lean Organization: from the Tools of the Toyota Production System to Lean Office. Springer, 2012. - 166 p.
32. Paneerselvam R. Production and operations management. 3-rd edition. New Delhi: PHI Learning Private Limited, 2012. - 700 p.
33. Балашов А.И. Производственный менеджмент (организация производства) на предприятии. СПб: Питер, 2009. 160 с.
34. Богомолова Е.В. Организация производства на предприятиях металлургии. - Липецк: Липецкий гос. технического ун-та, 2012. - 180с.
35. Гаврилов Д.А. Управление производством на базе стандарта MRP II / Д.А.Гаврилов. - 2-е изд. - СПб. : Питер, 2008. - 416 с.
36. Крайнова Э.А. Организация производства: (на предприятиях нефтегазового комплекса). - М.: Недра, 2010. - 250 с.
37. Малюк В.И., Немчин А.М. Производственный менеджмент: учеб.пособие. - СПб: Питер, 2008. 288 с.
38. Новицкий Н.И. Организация производства на предприятиях: Учеб.-метод.пос. - М: Финансы и статистика, 2003. - 354 с.
39. Организация производства на предприятии (фирме): Учеб.пос.; Под ред. О.И.Волкова, О.В.Девяткина - М.: Инфра-М, 2004. - 382 с.
40. Пивоваров К.В. Планирование на предприятии : учеб.пособие / К.В.Пивоваров. - 3-е изд. - М. : Дашков и К, 2006. - 232 с.
41. Производственный менеджмент: Учебник./Под.ред. В.А. Козловского.- М.:ИНФРА-М, 2006. - 574 с.
42. Стивенсон В. Дж. Управление производством. - М: Бином, Лаборатория Базовых Знаний, 2004. - 928 с.
43. Хан Д., Хунгенберг Х. ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 790 с.
44. Чейз Р.Б., Джейкобз Ф.Р., Аквилано Н.Дж., Производственный и операционный менеджмент, 10-е изд.: Пер. с англ. - М.: ООО "И.Д.Вильямс", 2007. - 1184 с.
45. Chary S.N. Production and operations management. 4-th edition. New Delhi: Tata McGraw Hill Private Limited, 2009. - 550 p.
46. Krajewski, Lee J. Operations management: processes and value chains / Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman, Manoj K. Malhotra. - 8th ed. - Upper Saddle River, New Jersey 07458 : Pearson Prentice Hall, 2007. - 728 с.

2.3. Практикоориентированные задания:

Кейс 1.

В компании разрабатывается инновационная стратегия, целью которой является освоение новых сегментов рынка. Имеется два альтернативных инновационных проекта, направленных на достижение поставленной цели. Первый предполагает расширение ассортимента выпускаемой продукции за счет освоения продуктовой инновации - вывода на рынок совершенно нового продукта, не имеющего аналогов. Второй инновационный проект направлен на производство модернизированного продукта. В данной задаче предполагается, что выпуск совершенно нового продукта сопряжен с повышенной степенью риска и неопределенности. С одной стороны, реальный спрос может намного превысить ожидания, а с другой стороны, допущенные ошибки в ходе маркетинговых исследований рынка могут привести к возникновению проблем, связанных со сбытом продукции, в результате чего компания рискует потерпеть убытки. Кроме этого, данный тип инновационного проекта требует существенных инвестиций. Модернизация продукции, напротив, требует меньшей величины начальных инвестиций, а ее реализация может быть сопряжена с меньшими рисками.

На основе исходных данных необходимо проанализировать инновационные проекты и выбрать из них наиболее эффективный, а также определить оптимальный тип стратегии вывода товара на рынок – последовательный или одновременный выпуск продукции в различных регионах. При этом первый тип стратегии может рассматриваться как инструмент снижения факторов риска и неопределенности за счет поэтапного вывода продукции на рынок. На первом этапе продукция реализуется в одном или нескольких регионах, осуществляется анализ и решение всех возникающих проблем, связанных с ее сбытом. Только после этого принимается решение о выводе продукции в другие регионы. Однако в результате длительных задержек вывода на рынки других регионов увеличивается вероятность активизации усилий со стороны конкурентов, которые могут предпринять действия по производству аналогичной продукции в других сегментах рынка. Для предотвращения подобного развития событий может использоваться второй тип стратегии – одновременный выпуск продукции в различных регионах. В этом же случае значительно усиливаются факторы риска и неопределенности – реализация инновационного проекта потребует значительных инвестиционных затрат, которые впоследствии могут не окупиться в результате возникновения существенных проблем, связанных со сбытом. С другой же стороны, отсутствие таких проблем и фактор внезапности вывода продукта на рынок могут сделать инновационный проект сверхприбыльным.

Таким образом, возможные стратегические альтернативы представлены на рисунке 1. Используя исходные данные, представленные в таблице 2, необходимо осуществить предварительную оценку эффективности инновационных проектов, срок реализации каждого из которых составляет 5 лет.

Стратегия последовательного вывода -----	Стратегическая альтернатива 2 $K_2 = a_2 \cdot K;$ $S_{B2} = b_2 \cdot S;$ $S_{O2} = S;$ $S_{H2} = S/b_2;$ $P_{B2} = 0,1;$ $P_{O2} = 0,8;$	Стратегическая альтернатива 4 $K_4 = a_4 \cdot K;$ $S_{B4} = b_4 \cdot S;$ $S_{O4} = S;$ $S_{H4} = S/b_4;$ $P_{B4} = 0,1;$ $P_{O4} = 0,8;$
	Стратегическая альтернатива 1 $K_1 = a_1 \cdot K;$ $S_{B1} = b_1 \cdot S;$ $S_{O1} = S;$ $S_{H1} = S/b_1;$ $P_{B1} = 0,5;$ $P_{O1} = 0,4;$	Стратегическая альтернатива 3 $K_3 = a_3 \cdot K;$ $S_{B3} = b_3 \cdot S;$ $S_{O3} = S;$ $S_{H3} = S/b_3;$ $P_{B3} = 0,5;$ $P_{O3} = 0,4;$
Стратегия одновременного вывода -----	Производство совершенно нового -----	Производство модернизированного продукта -----

Рис. 1. Матрица стратегических альтернатив

Условные обозначения:

K – величина начальных инвестиций, млн. руб.;

S_B – сальдо денежных потоков в условиях повышенной величины спроса на продукцию, млн. руб.;

S_O – сальдо денежных потоков в условиях ожидаемой величины спроса на продукцию, млн. руб.;

S_H – сальдо денежных потоков в условиях пониженной величины спроса на продукцию, млн. руб.;

P_B – вероятность повышенной величины спроса на продукцию;

P_O – вероятность ожидаемой величины спроса на продукцию;

P_H – вероятность пониженной величины спроса на продукцию;

a_1, a_2, a_3, a_4 – поправочные коэффициенты для расчета величин начальных инвестиций в соответствии со стратегическими альтернативами 1, 2, 3, 4;

b_1, b_2, b_3, b_4 – поправочные коэффициенты для расчета сальдо денежных потоков в соответствии со стратегическими альтернативами 1, 2, 3, 4.

Значения поправочных коэффициентов приведены в таблице 1.

Таблица 1

Значения поправочных коэффициентов

a_1	a_2	a_3	a_4	b_1	b_2	b_3	b_4
1,8	1	0,9	0,85	2,2	2	1,3	1,25

Таблица 2

Исходные данные для оценки эффективности инновационного проекта

Величина начальных инвестиций K , млн. руб.	Сальдо денежных потоков S , млн. руб./год	Норма дисконта E , доли ед.
730	270	0,14

Проведение предварительной оценки эффективности предполагает необходимость расчета следующих экономических показателей проектов:

- суммарного сальдо денежных потоков в условиях ожидаемой, повышенной и пониженной величины спроса на продукцию за весь срок реализации инновационного проекта с учетом фактора времени - $S_{Oi}^{сум}$, $S_{Bi}^{сум}$, $S_{Hi}^{сум}$;

- чистого дисконтированного дохода по каждой из стратегических альтернатив - NPV_{Oi} , NPV_{Bi} , NPV_{Hi} ;

- средневзвешенной величины чистого дисконтированного дохода $\overline{NPV_i}$, полученной с учетом значений вероятности ожидаемой, повышенной и пониженной величины спроса на продукцию.

Кейс 2.

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 1995 году в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании B.N & P. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров.

Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет:

1. Высокий уровень заработной платы.
2. Медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня).
3. Бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам работа которых связана с разъездами.
4. Пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников в долларах. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения.

Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе.

Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончании второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы.

Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции. Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.

Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад

переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились.

Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но эта была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности была на 200 долларов меньше, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании.

В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же _К мама оказалась в больнице и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной. Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

Обдумайте и дайте письменный ответ на следующие вопросы

1. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?
2. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?
3. Какие меры необходимо было предпринять для:
 - недопущения ситуации сопротивления;
 - предотвращения сопротивления.

Кейс 3.

В 1980 г. корпорация Motorola, производитель сотовых средств связи и полупроводниковых изделий, представляла собой образец корпорации, реализующей мультилокальную (multi-domestic) стратегию и использующей для организации своих международных операций глобальную географическую структуру. С точки зрения менеджмента корпорации страны были объединены в определенные регионы и решения относительно производства, маркетинга и иные оперативные решения осуществлялись в этих регионах достаточно децентрализованно. Однако руководство Motorola вскоре обнаружило, что такой децентрализованный подход стал причиной серьезной проблемы. Он не позволял корпорации обеспечить координацию действий по созданию ценности на глобальной основе в целях всемерного сокращения издержек. Глобальный подход к НИОКР и производству оказался невозможным, так как в рамках географической организационной структуры корпорации большая часть решений принималась зарубежными подразделениями. В то время как японские компании успешно применяли глобальные стратегии снижения издержек, рынки Motorola оказались под угрозой из-за высоких издержек и

несогласованных действий в сфере разработки новых продуктов. Менеджеры Motorola провели процесс реструктуризации, результатом чего явилось внедрение глобальной матричной структуры, в рамках которой операции компании были сгруппированы одновременно по трем продуктовым группам и трем мировым регионам. Решения об инвестициях и разработке новых продуктов принимаются теперь продуктовыми и региональными менеджерами в кооперации; квалификация специалистов и иные ресурсы Motorola координируются на глобальной основе. Каждый регион несет основную ответственность за НИОКР в области конкретного продукта. Например, продуктовая группа Motorola в США полностью контролирует развитие технологии сотовых телефонов. Однако все оперативные решения принимаются локальными менеджерами на уровне стран и отдельных предприятий. Дважды в год шесть представителей - один от каждого региона и один от каждой продуктовой группы - встречаются, чтобы разработать стратегию Motorola по разработке новых продуктов на следующие шесть месяцев. Чтобы активизировать этот процесс, в Motorola используются организационные возможности ускорения передачи информации внутри матрицы, обеспечивающие лучшую координацию между продуктовыми и региональными менеджерами. Глобальная матричная структура обеспечила некоторые преимущества. Она позволила Motorola снизить издержки за счет размещения производства и сырьевой базы в странах с низкой стоимостью факторов производства. Были также достигнуты преимущества дифференциации. Motorola способна сегодня ответить на любой вызов со стороны японских конкурентов в области сотовых телефонов и полупроводников. Наконец, в рамках созданной глобальной сети Motorola использует преимущества глобального обучения. Корпорация стала основным глобальным игроком в отрасли телекоммуникаций.

Задание: Проанализируйте ситуацию и дайте оценку эффективности действий компании в области построения организационной структуры.

Кейс 4.

В ходе маркетингового исследования эксперты оценили конкурентоспособность торговых сетей. Оценка конкурентоспособности торговых сетей проводилась следующим образом:

1. Была сформирована группа экспертов из числа специалистов торговых сетей и ее потребителей.

2. Перед началом экспертизы была утверждена система оценки параметров конкурентоспособности (от 0 до 10 баллов: 0 - наиболее слабые позиции по данному параметру, 10 - доминирующие позиции по данному параметру).

3. В процессе экспертизы эксперты заполняли оценочный лист, по каждой из торговых сетей.

Результаты маркетингового исследования представлены в таблице.

Наименование торговой сети	Параметры (значимость параметра)				Суммарные балльные оценки с учетом значимости каждого из параметров
	Широта ассортимента (0,4)	Доступность цен (0,3)	Квалификация торгового персонала (0,1)	Имидж (0,2)	
Перекресток	5	8	6	7	
Бахетле	8	6	10	10	
Ашан	10	9	7	10	
Магнит	7	8	7	8	
Пятерочка	6	8	6	7	
Эдельвейс	3	7	4	5	

Задания:

1. Рассчитайте балльные оценки по показателям «Широта ассортимента», «Доступность цен», «Квалификация торгового персонала», «Имидж» с учетом их значимости для каждой торговой сети. Рассчитайте суммарные балльные оценки с учетом значимости каждого из параметров по каждой торговой сети.

Расчеты представьте в форме таблицы:

Наименование торговой сети	Балльные оценки по показателям				Суммарные балльные оценки с учетом значимости каждого из параметров
	Широта ассортимента (0,4)	Доступность цен (0,3)	Квалификация торгового персонала (0,1)	Имидж (0,2)	
Перекресток					
Бахетле					
Ашан					
Магнит					
Пятерочка					

Эдельвейс					
-----------	--	--	--	--	--

2. Постройте карты восприятия по парам характеристик:

«Широта ассортимента» - «Доступность цен».

«Квалификация персонала» - «Имидж».

3. Выберите наиболее конкурентоспособную торговую сеть, основываясь на картах восприятия и суммарных балльных оценках.

4. Разработайте рекомендации по повышению конкурентоспособности для торговой сети Бахетле.

Кейс 5.

Компания по производству малоэтажных жилых домов ООО «Оптима» работает в области малоэтажного строительства с 2004 года на территории Чувашской Республики и с 2010 года – на территории Республики Татарстан. Организована как предприятие малого бизнеса, основная деятельность которого – выполнение проектов и изготовление конструкций для строительства жилого дома из дерева (панели для строительства, собственные технологические линии для производства панелей).

Описание товара: Жилой малоэтажный (от 1 до 3-х этажей) дом с внутренними перекрытиями, крышей и окнами, выполненный по технологии сэндвич-панелей (основа – деревянные плиты, прослойка из утеплителя пенополистирола). Время на изготовление конструкции и возведения дома составляет от 1,5 до 2 месяцев, в зависимости от сложности проекта. Возможна реализация типового проекта дома или проекта заказчика (клиента). Проводится теплоизоляция дома, его отделка в соответствии с требованиями заказчика. Стоимость готового дома (вместе с проектом) площадью 100 м² составляет 1,5 - 3 млн. руб. Чистая прибыль от строительства дома составляет 500 тыс. руб.

Затраты на продвижение домов ООО «Оптима» по нескольким направлениям:

- Реклама в Интернете (сайт группы компаний «РаПан», в состав которой входит предприятие «Оптима», а в 2015 году предприятие открывает дополнительный сайт, посвященный производству технологического оборудования – линий для производства конструкционных панелей). Уровень конверсии посетителей основного сайта составляет 10%.

- Наружная реклама и реклама в специализированных изданиях прессы;

- Участие в международных, всероссийских и республиканских выставках и ярмарках («Уютный теплый дом» (г. Чебоксары), «ВолгаСтройЭкспо» (г. Казань), выставка в г. Москва и г. Ульяновск).

Таблица 1

Затраты на продвижение малоэтажных домов ООО «Оптима» за 2013-2015 гг., тыс. руб.

№ п/п	Годы Элемент продвижения	2013	2014	2015	Итого:	Количество заказов (в среднем за год)	Прибыль от продаж (в среднем за год)
1	создание и обслуживание сайтов	140	120	260	420	16	8000
2	установка и обслуживание баннера	85	90	95	270	3	1500
3	статьи в СМИ	55	65	34	134	2	1000
4	выставки	106,4	52,6	27	186	4	2000

Задания:

1. Опишите группы потенциальных потребителей товаров компании «Оптима» и элементы продвижения для каждой из этих групп.

2. На основании данных табл. 1 определите эффективность элементов комплекса продвижения малоэтажных домов. Затраты на какие элементы продвижения следует оптимизировать в первую очередь?

3. Предложите мероприятия по продвижению продукции ООО «Оптима» в рамках медиапланирования:

№ п/п	Носитель рекламной информации	Обоснование носителя рекламы	Формат рекламы и ее размер	Место размещения рекламы	Охват целевых потребителей
1					
2					
3					
4					
5					
6					

3. Критерии оценки усвоения компетенций

Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения			
	«Неудовлетворительно»	«Удовлетворительно»	«Хорошо»	«Отлично»
Знать	Демонстрирует частичные знания с грубыми ошибками или не знает	Демонстрирует частичные знания без грубых ошибок	Знает достаточно в базовом объёме	Демонстрирует высокий уровень знаний
Уметь	Демонстрирует частичные умения с грубыми ошибками или не знает	Демонстрирует частичные умения без грубых ошибок	Демонстрирует базовые умения	Демонстрирует высокий уровень умений
Владеть	Демонстрирует частичные владения с грубыми ошибками или не владеет	Демонстрирует частичные владения без грубых ошибок	Владеет базовыми приёмами	Демонстрирует владения на высоком уровне

4. Карта соотношения вопросов к государственному экзамену и компетенций

№№	Вопросы к государственному экзамену	Компетенции																
		Общие компетенции			Общекультурные компетенции			Профессиональные компетенции										
		ОК-1	ОК-2	ОК-3	ОПК-1	ОПК-2	ОПК-3	ПК-1	ПК-2	ПК-3	ПК-4	ПК-5	ПК-6	ПК-7	ПК-8	ПК-9	ПК-10	ПК-11
1	Анализ стратегического позиционирования: матрица "товар/рынок" Ансоффа, модель "продукт-рынок" А. Дж. Стейнера, матрица Hussey, матрица Р. Купера, матрица конкурентных стратегий М. Портера и др.	+							+									
2	Анализ цепочки создания ценностей М. Портера для принятия стратегических решений	+							+									
3	Модели организационного поведения.			+				+										
4	Проблемы оценки экономической эффективности менеджмента.			+				+										
5	Психологические типы руководителя. Психологические предпосылки успешной карьеры менеджера.			+				+										
6	Распределение функций и информации по уровням управления.							+										
7	Рассмотрите основные элементы структуры коммуникативного процесса и опишите вытекающие из них требования к коммуникативной компетентности человека.			+				+										
8	Роль установок и стереотипов в поведении человека. Установки и стереотипы подчиненных, определяющие их отношение к руководителю и к профессиональной деятельности.			+				+										
9	Системы поддержки принятия решений.							+										
10	Современные теории корпоративного управления							+										
11	Стейкхолдеры компании и учет их интересов в рамках формирования стратегии							+										
12	Управление, ориентированное на стоимость. Методы оценки стоимости бизнеса									+								
13	Финансовые инструменты стимулирования топ-менеджмента, ведущих специалистов и членов совета директоров публичных компаний.							+		+								

№№	Вопросы к государственному экзамену	Компетенции																
		Общие компетенции			Общекультурные компетенции			Профессиональные компетенции										
		ОК-1	ОК-2	ОК-3	ОПК-1	ОПК-2	ОПК-3	ПК-1	ПК-2	ПК-3	ПК-4	ПК-5	ПК-6	ПК-7	ПК-8	ПК-9	ПК-10	ПК-11
14	Характеристики организационной структуры	+						+										
15	Классификация методов стратегического менеджмента.								+									
16	Сущность стратегического управления национальной экономикой. Экономическая стратегия государства как наука и научная категория.								+									
17	Методы анализа внешней среды организации: SCP-анализ, матрица Дж.Х. Вилсона, метод "PDS", метод "Lot"(лоцман) и др.	+							+									
18	Методы анализа внутренней среды организации: SNW-анализ, метод QFD, модель Конана и Гольдера и др.	+							+									
19	Методы анализа внутренней среды организации: метод credit-men, метод SIX SIGMA, CVP- анализ, ABC - анализ и др.	+							+									
20	Модель анализа внешней среды организации стратегического менеджмента: модель 5 сил конкуренции Портера.	+							+									
21	Метод анализа внешней и внутренней среды организации: конкурентный профиль.	+							+									
22	Стратегический и операционный маркетинг и их взаимосвязь.	+							+									
23	Методы анализа и выбора базовой стратегии.	+									+							
24	Методы обоснования стратегии роста при изменяющейся внешней среде	+									+							
25	Методы выбора конкурентной стратегии. Анализ ресурсной базы.	+								+	+							
26	Методы позиционирования и дифференцирования.	+									+							
27	Технология определения базового рынка. Исследование потребительских предпочтений.	+									+							
28	Структура и содержание стратегического маркетингового плана.	+								+	+							

№№	Вопросы к государственному экзамену	Компетенции																
		Общие компетенции			Общекультурные компетенции			Профессиональные компетенции										
		ОК-1	ОК-2	ОК-3	ОПК-1	ОПК-2	ОПК-3	ПК-1	ПК-2	ПК-3	ПК-4	ПК-5	ПК-6	ПК-7	ПК-8	ПК-9	ПК-10	ПК-11
29	Исследование поведения потребителей: внешние и внутренние факторы.	+									+							
30	Структура системы стратегического маркетинга.	+									+							
31	Стратегическая сегментация рынка и позиционирование товара.	+									+							
32	Стратегия клиентоориентированного бизнеса. CRM – маркетинг. Технология кросс – маркетинга.			+							+							
33	Маркетинговые исследования как основа для принятия стратегических маркетинговых решений.	+									+							
34	Методы определения конкурентоспособности субъекта на рынке	+									+							
35	Бенчмаркинг: технологии, стратегии и тактики. Методы работы с конкурентами.			+							+							
36	Методы анализа внешней и внутренней среды: количественные и качественные.	+									+							
37	Компромиссная модель структуры капитала: стоимость компании	+									+				+		+	
38	Понятие потока денежных средств корпорации. Прямой метод анализа движения денежных средств.	+									+				+		+	
39	Чистая прибыль и чистый денежный поток корпорации.	+									+				+		+	
40	Оценка обыкновенных акций компании. Использование модели дисконтируемых дивидендов для выявления внутренней стоимости акций.	+									+				+		+	+
41	Значение гипотезы эффективности рынка капитала для анализа риска и доходности.			+							+				+		+	+
42	Модель оценки доходности долгосрочных активов (САРМ).			+							+					+	+	+
43	Подходы к определению ставки дисконтирования: теория и практика.	+									+				+		+	
44	Определение средневзвешенной стоимости капитала корпорации	+									+					+	+	+

№№	Вопросы к государственному экзамену	Компетенции																
		Общие компетенции			Общекультурные компетенции			Профессиональные компетенции										
		ОК-1	ОК-2	ОК-3	ОПК-1	ОПК-2	ОПК-3	ПК-1	ПК-2	ПК-3	ПК-4	ПК-5	ПК-6	ПК-7	ПК-8	ПК-9	ПК-10	ПК-11
45	Влияние финансового рычага на прибыльность акций. Роль собственного капитала в структуре капитала корпорации.			+							+					+		
46	Сущность и классификационные виды международного бизнеса. Тенденции его развития.		+				+	+						+				
47	Организационные формы международного бизнеса: российская практика	+	+		+	+					+	+					+	+
48	Иностранные инвестиции и международная инвестиционная деятельность.	+	+		+	+					+	+					+	+
49	В чем разница между корпоративным и бизнес уровнем международной стратегии?	+	+		+	+	+	+				+						
50	Совместное предпринимательство в международном бизнесе.	+			+	+	+	+				+	+	+				
51	Расскажите об основных функциях и задачах международного менеджмента.	+	+	+	+							+	+	+				
52	Каковы основные проблемы, связанные с управлением изменениями в бизнесе?			+	+				+	+	+	+	+	+				
53	Франчайзинг как форма организации международного бизнеса	+			+				+	+				+	+			+
54	Свободные экономические зоны в международном бизнесе. Цели и предпосылки их создания.	+			+	+	+	+	+	+				+	+			
55	Разработка маркетинговой стратегии при выходе на международный рынок	+			+	+	+	+	+	+	+	+						+
56	Транснациональные корпорации в			+	+	+				+	+	+						+

№№	Вопросы к государственному экзамену	Компетенции																
		Общие компетенции			Общекультурные компетенции			Профессиональные компетенции										
		ОК-1	ОК-2	ОК-3	ОПК-1	ОПК-2	ОПК-3	ПК-1	ПК-2	ПК-3	ПК-4	ПК-5	ПК-6	ПК-7	ПК-8	ПК-9	ПК-10	ПК-11
	международном бизнесе																	
57	Международные альянсы: цели создания, роль в мировой экономике			+		+				+		+						+
58	Признаки и причины возникновения сопротивления организационным изменениям, и методы его нейтрализации.			+		+				+		+	+	+				+
59	Стратегии осуществления организационных изменений.	+		+		+				+		+	+					
60	Типичные изменения на этапах роста организации.	+		+						+		+						
61	Типичные изменений на этапах старения и стагнации организации.			+	+					+		+	+					
62	Этапы реализации изменений применительно к предложения в магистерской диссертации.			+	+					+	+						+	+
63	Инновационная деятельность в системе рыночной экономики.			+	+					+	+			+	+			
64	Факторы, определяющие инновационную деятельность.			+	+					+	+			+	+			
65	Классификация инноваций. Подрывные и поддерживающие инновации.	+			+	+				+	+				+			
66	Сущность планирования инноваций. Управление идеями в организации.	+			+	+											+	+
67	Система внутрифирменного планирования инноваций.	+	+		+	+				+	+	+	+	+			+	+
68	Корпоративные стратегии инновационного развития.	+	+		+	+	+	+	+					+			+	+

№№	Вопросы к государственному экзамену	Компетенции																
		Общие компетенции			Общекультурные компетенции			Профессиональные компетенции										
		ОК-1	ОК-2	ОК-3	ОПК-1	ОПК-2	ОПК-3	ПК-1	ПК-2	ПК-3	ПК-4	ПК-5	ПК-6	ПК-7	ПК-8	ПК-9	ПК-10	ПК-11
69	Содержание и структура инновационного процесса. Стадии инновационного процесса.	+	+		+	+	+	+	+					+			+	+
70	Национальная инновационная система и ее элементы.			+	+	+	+	+	+					+	+	+		
71	Предпринимательские структуры инновационного менеджмента.			+	+	+	+				+	+	+		+	+		
72	Инфраструктура поддержки малого инновационного предпринимательства. Технопарковые структуры: бизнес-инкубаторы, технопарки, инновационно-технологические центры.			+	+	+	+	+								+		
73	Регионы науки и технологий.		+	+	+	+	+	+										+
74	Виды инновационных проектов. Этапы создания и реализации инновационного проекта.		+	+	+	+	+	+	+	+					+			+
75	Оценка эффективности инновационных проектов. Критерии оценки инновационных проектов государственными органами управления.		+	+	+	+	+	+	+	+	+				+			+
76	Качественные и количественные методы оценки инновационных проектов.		+			+					+				+			+
77	Венчурные стратегии. Венчурные организации в системе финансирования инновационной деятельности.		+	+	+	+					+				+	+		+
78	Индустриальное и постиндустриальное общество и экологический вызов.		+	+	+	+					+	+			+			+

№№	Вопросы к государственному экзамену	Компетенции																
		Общие компетенции			Общекультурные компетенции			Профессиональные компетенции										
		ОК-1	ОК-2	ОК-3	ОПК-1	ОПК-2	ОПК-3	ПК-1	ПК-2	ПК-3	ПК-4	ПК-5	ПК-6	ПК-7	ПК-8	ПК-9	ПК-10	ПК-11
79	Способность государств и мирового сообщества отвечать на экологический вызов.		+	+	+	+	+					+	+		+		+	
80	Формирование системного подхода к решению экологических проблем на уровне предприятия в рамках корпоративного экологического менеджмента, государства и всей цивилизации в рамках концепции «устойчивого развития».		+	+				+		+	+	+	+	+	+	+	+	+
81	Стратегический экологический менеджмент предприятия. Базисные стратегии экологически устойчивых фирм.	+			+	+	+	+					+	+			+	+
82	Практические модели внедрения концепции экологического менеджмента и формы интеграции экологических аспектов в организацию предприятия. Включение экологической составляющей в менеджмент организации.	+			+	+	+	+					+	+			+	
83	Цели, стратегии и инструменты «зеленого маркетинга»			+		+	+	+					+				+	+
84	Экологический инвестиционный менеджмент.			+		+		+					+	+	+	+	+	+
85	Экологические подходы к производству, редукации и переработке отходов.			+	+								+	+				
86	Материально-энергетические балансы. Требования к экологическому учету.	+		+	+	+	+	+					+			+		
87	Особенности экологического учета и отчетности на российских предприятиях.	+					+	+				+			+	+	+	+

№№	Вопросы к государственному экзамену	Компетенции																
		Общие компетенции			Общекультурные компетенции			Профессиональные компетенции										
		ОК-1	ОК-2	ОК-3	ОПК-1	ОПК-2	ОПК-3	ПК-1	ПК-2	ПК-3	ПК-4	ПК-5	ПК-6	ПК-7	ПК-8	ПК-9	ПК-10	ПК-11
88	Понятие индикаторов экологических результатов деятельности предприятия.	+			+		+	+		+	+				+	+	+	+
89	Развитие теоретической базы экологического менеджмента.	+						+	+		+				+			+
90	Практическая реализация и внедрение систем экологического менеджмента на базе международных стандартов ИСО 14000.			+			+	+			+				+			+

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО и с учетом рекомендаций ПрОПОП ВО по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», профиль подготовки «Производственный менеджмент».

Программа одобрена на заседании учебно-методической комиссии Института управления, экономики и финансов
« ____ » _____ 20 ____ г.

Председатель комиссии
_____/С.Н.Котенкова/