

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
**Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»**

Арзамасский филиал

Факультет естественных и математических наук

УТВЕРЖДЕНО
решением Ученого совета ННГУ
протокол № 6 от 31.05.2023 г.

ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Уровень подготовки
БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки
38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Профиль подготовки
УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Квалификация (степень) выпускника
БАКАЛАВР

Год начала подготовки 2021
Арзамас
2023 год

1. МЕСТО ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

В СТРУКТУРЕ ООП

Государственная итоговая аттестация (ГИА), завершающая освоение основной образовательной программы, проводится государственной экзаменационной комиссией в целях определения соответствия результатов освоения обучающимися образовательной программы требованиям образовательного стандарта ННГУ.

Государственная итоговая аттестация выпускников по направлению подготовки **38.03.02 Менеджмент** проводится в форме следующих государственных аттестационных испытаний:

- защиты выпускной квалификационной работы.

2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

2.1 Выпускник, освоивший программу, готов к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: информационно-аналитический, организационно-управленческий, предпринимательский, на которые ориентирована программа **бакалавриата** по направлению подготовки **38.03.02 Менеджмент**, направленность **Управление предпринимательской деятельностью**.

Результаты освоения образовательной программы

Код и содержание компетенции	Код и содержание индикатора достижения компетенции	Результаты освоения
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.1. Четко описывает состав и структуру требуемых данных и информации, грамотно реализует процессы их сбора, обработки и интерпретации. УК-1.2. Грамотно, логично, аргументировано формирует собственные суждения и оценки. УК-1.3. Отличает факты от мнений, интерпретаций, оценок и т. д. в рассуждениях других участников деятельности. УК-1.4. Аргументированно и логично представляет свою точку зрения посредством и на основе системного описания.	Знать: методы сбора, обработки и интерпретации информации на основе системного подхода; Уметь: проводить сбор, обработку, интерпретацию данных на основе системного подхода, аргументировано представлять свою точку зрения на основе системного описания Владеть: навыками осуществления сбора, обработки и интерпретации данных на основе системного подхода, а также представления своей точки зрения на основе системного описания
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1. Формулирует в рамках поставленной цели проекта совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение. УК-2.2. Определяет задачи проекта, выбирая оптимальный способ их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений. УК-2.3. Определяет ожидаемые результаты решения поставленных задач. УК-2.4. Публично представляет результаты решения конкретных	Знать: типы задач проекта, методы выбора наиболее предпочтительных решений с учетом ресурсных ограничений и действующих правовых норм; Уметь: выбирать наиболее предпочтительные решения с учетом ресурсных ограничений и действующих правовых норм, публично представлять результаты решения конкретных задач проекта; Владеть: навыками выбора наиболее предпочтительных решений с учетом ресурсных ограничений и действующих

	задач проекта.	правовых норм, публичного представления результатов решения конкретных задач проекта
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	<p>УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, эффективно взаимодействует с другими членами команды, участвуя в обмене информацией, знаниями, опытом, и презентации результатов работы.</p> <p>УК-3.2. Соблюдает этические нормы в межличностном профессиональном общении.</p>	<p>Знать: Типы ролей человека в команде</p> <p>Уметь: кооперироваться с коллегами для достижения стратегических и тактических целей; предупреждать и регулировать конфликтные ситуации в межкультурном взаимодействии.</p> <p>Владеть: Навыками бесконфликтной работы и толерантного поведения.</p>
УК-4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)	УК-4.1. Использует государственный и иностранный (-ые) язык в межличностном общении и профессиональной деятельности, выбирая соответствующие вербальные и невербальные средства коммуникации.	Знать: Принципы языкового оформления официально-деловых текстов в сфере профессиональной деятельности;
	УК-4.2. Ведет деловую переписку, учитывая особенности стилистики официальных и неофициальных писем, социокультурные различия в формате корреспонденции на государственном и иностранном (-ых) языках.	Уметь: составлять текст для публичного выступления, аргументировано и доказательно вести полемику; использовать возможности официально-делового стиля в процессе составления и редактирования нормативных правовых документов в профессиональной деятельности;
	УК-4.3. Использует информационно-коммуникационные технологии при поиске необходимой информации в процессе решения стандартных коммуникативных задач на государственном и иностранном (-ых) языках	Владеть: Грамотной письменной и устной речью на русском и иностранном языках; навыками ведения беседы на общекультурные и общенаучные темы; навыками применения информационно-коммуникационных технологий при поиске необходимой информации в процессе решения стандартных коммуникативных задач на государственном и иностранном (-ых) языках
УК-5. Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах	УК-5.1. Использует знания о закономерностях развития, межкультурного разнообразия общества для формирования мировоззренческой оценки происходящих процессов.	Знать: закономерности развития, межкультурного разнообразия общества для формирования мировоззренческой оценки происходящих процессов.
	УК-5.2. Использует навыки философского мышления и логики для формулировки аргументированных суждений и умозаключений в профессиональной деятельности.	Уметь: использовать навыки философского мышления и логики для формулировки аргументированных суждений и умозаключений в профессиональной деятельности

	УК-5.3. Работает с различными источниками информации для выявления закономерностей функционирования человека и общества в социально-историческом и этическом контекстах.	Владеть: навыками работы с различными источниками информации для выявления закономерностей функционирования человека и общества в социально-историческом и этическом контекстах.
УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.1. Способен управлять своим временем, проявляет готовность к самоорганизации, планирует и реализует намеченные цели в профессиональной деятельности.	Знать: основные принципы персонального менеджмента, тайм-менеджмент и самоорганизации
	УК-6.2. Демонстрирует интерес к учебе и готовность к продолжению образования и самообразованию, использует предоставляемые возможности для приобретения новых знаний и навыков.	Уметь: развивать свой общекультурный и профессиональный уровень самостоятельно; самостоятельно приобретать и использовать новые знания и умения.
	УК-6.3. Применяет знания о своих личностно-психологических ресурсах, о принципах образования в течение всей жизни для саморазвития, успешного выполнения профессиональной деятельности и карьерного роста.	Владеть: Навыками работы с литературой и другими информационными источниками
УК-7. Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности	УК-7.1. Поддерживает должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности и соблюдает нормы здорового образа жизни. УК-7.2. Использует основы физической культуры для осознанного выбора здоровьесберегающих технологий с учетом внутренних и внешних условий реализации конкретной профессиональной деятельности.	Знать: научно - практические основы физической культуры и здорового образа жизни Уметь: использовать средства и методы физического воспитания для профессионального и личностного самосовершенствования, развития, физического формирования здорового образа и стиля жизни; подбирать методы и средства, применяемые для физического воспитания и развития. Владеть: Навыками поддержания активной физической формы; навыками организации мероприятий и программ по физическому воспитанию и развитию
УК-8. Способен создавать и поддерживать в повседневной жизни и в профессиональной деятельности безопасные условия жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в том числе при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов	УК-8.1. Обеспечивает безопасные и/или комфортные условия труда на рабочем месте, в т.ч. с помощью средств защиты. Выявляет и устраняет проблемы, связанные с нарушениями техники безопасности на рабочем месте. УК-8.2. Осуществляет действия по предотвращению возникновения чрезвычайных ситуаций (природного и техногенного происхождения) на рабочем месте, в т.ч. с помощью средств защиты.	Знать: Терминологию, правовые, нормативно-технические основы безопасности жизнедеятельности, основные средства и методы безопасности. Уметь: выполнять основные положения нормативной документации по защите персонала и населения от возможных последствий аварий, катастроф, стихийных бедствий; анализировать состояние системы обеспечения безопасности; проводить идентификацию опасностей, инструктаж и

		<p>разъяснительную беседу по способам обеспечения безопасности; применять на практике методы обеспечения безопасности.</p> <p>Владеть: Навыками организации проведения защитных мероприятий в чрезвычайных ситуациях; способностью к поиску и обобщению информации об основных методах защиты персонала и населения от возможных последствий аварий, катастроф, стихийных бедствий; навыками разработки и реализации мероприятий по защите человека от негативных воздействий.</p>
УК-9. Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах.	УК-9.1. Знает понятие инклюзивной компетентности, ее компоненты и структуру; особенности применения базовых дефектологических знаний в социальной и профессиональной сферах.	Знать: понятие инклюзивной компетентности и особенности применения базовых дефектологических знаний в профессиональной области
	УК-9.2. Умеет планировать и осуществлять профессиональную деятельность с лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами.	Уметь: осуществлять профессиональную деятельность с лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами
	УК-9.3. Демонстрирует владение навыками взаимодействия в социальной и профессиональной сферах с лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами.	Владеть: навыками взаимодействия в социальной и профессиональной сферах с лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами
УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.1 Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели и формы участия государства к экономике.	Знать: основные понятия и положения экономики
	УК-10.2. Применяет методы личного экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей, использует финансовые инструменты для управления личными финансами (личным бюджетом), контролирует собственные и экономические финансовые риски.	<p>Уметь: грамотно использовать понятийный аппарат в прикладном аспекте, выбирать и применять методы и средства для анализа экономических отношений на микроуровне</p> <p>Владеть: Навыками анализа экономических явлений, процессов и экономических отношений на микроуровне</p>
УК-11. Способен формировать нетерпимое отношение к проявлениям экстремизма, терроризма, коррупционному поведению и противодействовать им в профессиональной	УК-11.1 Анализирует действующие правовые нормы, способы профилактики, обеспечивающие борьбу с коррупцией и противодействие проявлениям экстремизма, терроризма в различных областях жизнедеятельности.	<p>Знать: правовые нормы о нетерпимом отношении к проявлению экстремизма, терроризма, о противодействии коррупционному поведению;</p> <p>Уметь: анализировать правовые нормы о нетерпимом отношении к проявлению</p>

деятельности		экстремизма, терроризма, о противодействии коррупционному поведению; Владеть: навыками применения правовых норм о нетерпимом отношении к проявлению экстремизма, терроризма, норм о противодействии коррупционному поведению.
	УК-11.2. Соблюдает правила взаимодействия на основе нетерпимого отношения к проявлению экстремизма, терроризма, коррупционному поведению в профессиональной деятельности.	Знать: правила взаимодействия на основе нетерпимого отношения к проявлению экстремизма, терроризма, коррупционного поведения; Уметь: понимать сущность взаимодействия на основе нетерпимого отношения к проявлению экстремизма, терроризма, коррупционному в связи с социальными, экономическими, политическими и иными условиями; Владеть: навыками взаимодействия на основе нетерпимого отношения к проявлению экстремизма, терроризма, коррупционного поведения коррупционного поведения и его взаимосвязи с социальными, экономическими, политическими и иными условиями.
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ОПК-1.1. Знает и понимает термины, основные понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в контексте решения задач управленческой деятельности. ОПК-1.2 Вырабатывает пути решения конкретной задачи, выбирая оптимальный способ ее реализации исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.	Знать: основные положения и модели экономической, организационной и управленческой теорий, применяемых для решения управленческих задач; Уметь: выбирать наиболее подходящие инструменты и методы экономической, организационной и управленческой теории для наиболее эффективного решения управленческих задач; Владеть: навыками формирования альтернативных управленческих решений в сфере управления

<p>ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем</p>	<p>ОПК-2.1. Определяет источники информации и осуществляет их поиск на основе поставленных целей для решения профессиональных задач. ОПК-2.2 Определяет методы сбора информации, способы и вид ее представления, применяя современное программное обеспечение. ОПК-2.3 Проверяет достоверность, полноту, актуальность и непротиворечивость данных. ОПК-2.4 Выбирает соответствующий содержанию профессиональных задач инструментарий обработки и анализа данных, современные информационные технологии и программное обеспечение. ОПК-2.5. Содержательно интерпретирует полученные результаты анализа.</p>	<p>Знать: методы сбора данных; классификацию инструментальных средств для сбора и анализа данных Уметь: отбирать данные, необходимые для проведения исследования в рамках выпускной квалификационной работы (ВКР бакалавра); применять современные информационные технологии для сбора и анализа данных, в том числе, электронные таблицы и базы данных; Владеть: навыками сбора данных с использованием современных информационно-коммуникационных технологий, в том числе с использованием электронных таблиц и баз данных</p>
<p>ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия</p>	<p>ОПК-3.1 Описывает проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления.</p>	<p>Знать: состав внешней и внутренней среды фирмы; показатели, необходимые для оценки операционной и организационной эффективности управленческих решений, а также их социальной значимости</p>
	<p>ОПК-3.2. На основе анализа результатов проблемных ситуаций выявляет и формирует организационно-управленческие решения, разрабатывает и обосновывает их с учетом достижения экономической, социальной и экологической эффективности.</p>	<p>Уметь: проводить анализ внешнего окружения и внутренней среды фирмы на основе методик PEST и SWOT – анализа; принимать управленческие решения на основе рассчитанных показателей с учетом динамично изменяющейся внешней среды фирмы;</p>
	<p>ОПК-3.3. Оценивает ожидаемые результаты реализации предлагаемых организационно-управленческих решений, применяя современный компьютерный инструментарий.</p>	<p>Владеть: навыками анализа и оценки внешнего окружения и внутренней среды фирмы для выбора наиболее предпочтительных управленческих решений с использованием современных информационно-коммуникационных технологий, в том числе, электронных таблиц</p>

ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	ОПК-4.1. Выявляет и оценивает возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов. ОПК-4.2 Разрабатывает бизнес-планы проектов и направлений развития бизнеса.	Знать: основные методы оценки внешнего окружения и внутренней среды фирмы, основные разделы бизнес-планы, методы оценки рисков фирмы, Уметь: проводить анализ наличия и использования ресурсов фирмы, выявлять основные риски фирмы; строить карту рисков фирмы, разрабатывать бизнес-план развития организации Владеть: навыками анализа внешнего окружения и внутренней среды фирмы, составления бизнес-плана развития фирмы, оценивания рисков и построения карты рисков фирмы
ОПК-5. Способен использовать при решении профессиональных задач современные информационные технологии и программные средства, включая управление крупными массивами данных и их интеллектуальный анализ	ОПК-5.1. Применяет современные инструменты менеджмента и информационно-коммуникационные технологии для разработки мероприятий по повышению эффективности организации. ОПК-5.2. Использует системно-креативные технологии и творческие подходы в управлении организацией.	Знать: виды информационных систем управления предприятием, типы задач, решаемые с использованием различных управленческих информационных систем; Уметь: применять информационные технологии для качественного и количественного анализа данных и на основе проведенного анализа предлагать пути совершенствования деятельности организации; Владеть: навыками использования информационно-коммуникационных технологий и программных средств для анализа деятельности организаций и определения наиболее предпочтительных путей ее совершенствования
ОПК-6. Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности.	ОПК-6.1. Осуществляет поиск, хранение, обработку и анализ информации из различных источников и баз данных ОПК-6.2. Использует достижения современных информационных технологий для решения профессиональных задач	Знает: порядок хранения, обработки и анализа информации для решения задач профессиональной деятельности. Умеет: применять методы обработки и анализа информации для решения задач профессиональной. Владет: средствами поиска, хранения, обработки и анализа информации из различных источников и баз данных их для решения задач профессиональной деятельности.
ОПК ОС -7. Способен к ведению инновационно-предпринимательской деятельности	ОПК ОС-7.1 Знает теоретические основы инновационного предпринимательства. ОПК ОС-7.2 Применяет при выборе и реализации управленческих решений методы и инструменты инновационного предпринимательства. ОПК ОС-7.3 Владеет методами ведения предпринимательской	Знать: теоретические основы инновационного предпринимательства Уметь: применять при выборе и реализации управленческих решений методы и инструменты инновационного предпринимательства Владеть: методами ведения предпринимательской

	деятельности в инновационной сфере, методами оценки доходности и рисков инновационных проектов.	деятельности в инновационной сфере, методами оценки доходности и рисков инновационных проектов.
ПК-1 Способен находить, интерпретировать и критически оценивать полученную информацию для целей организации, координации и контроля процессов планирования производства по структурным подразделениям, продуктам, проектам	ПК-1.1. Собирает, систематизирует и обобщает оперативную информацию, используя базы данных и поисковые системы.	Знать: методы поиска и анализа информации, в том числе базы данных и поисковые системы
	ПК-1.2 Применяет программные средства для обработки информации.	Уметь: применять программные средства, в том числе электронные таблицы и базы данных, для обработки информации.
	ПК-1.3 Формулирует на основе полученной информации управленческие решения для целей организации, координации и контроля процессов планирования производства по структурным подразделениям, продуктам, проектам	Владеть: навыками формирования управленческих решений на основе собранной и обработанной информации в разрезе структурных подразделений, продуктов и проектов
ПК-2. Способен к анализу оперативной информации для принятия тактических решений в управлении процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха)	ПК-2.1. Анализирует и оценивает полученную информацию.	Знать: методы оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия, методы оценки кадрового потенциала фирмы, показатели, необходимые для оценки финансового состояния и кадрового потенциала фирмы
	ПК-2.2 Использует методы количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений.	Уметь: применять количественные и качественные методы для анализа финансово-хозяйственной деятельности фирмы и кадрового потенциала фирмы
	ПК-2.3 Готовит отчет по результатам информационно-аналитической деятельности.	Владеть: навыками составления комплексного отчета по результатам информационно-аналитической деятельности
ПК-3 Способен к принятию организационно-управленческих решений и оценке их последствий в ходе организации, координации и контроля бизнес-процессов по структурным подразделениям, продуктам, проектам	ПК-3.1. Знает основные модели, методики, принципы разработки и принятия организационно-управленческих решений.	Знать: основные модели и методики принятия организационно-управленческих решений
	ПК-3.2. Разрабатывает организационно-управленческие решения и оценивает их последствия в ходе организации, координации и контроля бизнес-процессов по структурным подразделениям, продуктам, проектам.	Уметь: применять основные модели и методики при принятии организационно-управленческих решений в разрезе структурных подразделений, продуктов и проектов
	ПК-3.3. Выбирает и применяет методы и средства разработки и принятия коллективных и индивидуальных организационно-управленческих решений.	Владеть: навыками выбора наиболее предпочтительных моделей для описания и анализа организационно-управленческих решений

<p>ПК-4 Способен разрабатывать программы организационного развития, изменений и обеспечивать их реализацию для целей тактического управления процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха)</p>	<p>ПК-4.1 Демонстрирует навыки самостоятельного сбора, систематизации и анализа организационно-управленческой информации. ПК-4.2. Разрабатывает проекты организационных структур организаций, моделирует основные и вспомогательные бизнес-процессы, с учетом нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений.</p>	<p>Знать: основные типы организационных структур фирмы, классификацию бизнес-процессов фирмы на основные и вспомогательные, методики моделирования бизнес-процессов организации Уметь: разрабатывать проекты по изменению организационных структур, моделировать основные и вспомогательные бизнес-процессы фирмы, с учетом нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений. Владеть: навыками моделирования бизнес-процессов фирмы, анализа и проектирования организационной структуры фирмы, оптимизации процессов организационных изменений, критической оценки полученных результатов для достижения целей тактического управления на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха), распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p>
<p>ПК-9 Способен применять знания профессиональной области для целей тактического планирования и управления процессами организации производства</p>	<p>ПК-9.1 Понимает взаимосвязь стратегического, тактического, операционного уровней управления предприятием.</p>	<p>Знать: классификацию уровней управления предприятия (стратегический, тактический и операционный) и содержание этих уровней</p>
	<p>ПК-9.2 Знает современные концепции организации операционной деятельности и способен планировать операционную (производственную) деятельность организаций.</p>	<p>Уметь: применять современные концепции организации операционной деятельности и планировать операционную (производственную) деятельность организаций.</p>
	<p>ПК-9.3 Показывает умение формулировать и решать профессиональные задачи, а также выбрать подходы к их решению.</p>	<p>Владеть: навыками формулирования и решения профессиональных задач, а также выбора подходов к их решению</p>
<p>ПК-10 Способен к разработке предложений для выработки стратегии развития организации, планированию маркетинговой и рекламной деятельности</p>	<p>ПК-10.1 Проводит анализ внешней и внутренней среды, анализ конкурентоспособности организации во внешней среде с целью разработки стратегии развития организации.</p>	<p>Знать: методы оценки внешней и внутренней среды организации (в том числе PEST и SWOT-анализ), методы оценки конкурентоспособности организации (БКГ, 5 рыночных сил Портера, матрица Ансоффа, многоугольник конкурентоспособности и другие)</p>

	<p>ПК-10.2. Выявляет основные факторы экономического роста, оценивает эффективность формирования и использования производственного потенциала экономических субъектов.</p>	<p>Уметь: проводить анализ внешнего окружения и внутренней среды фирмы, оценку конкурентоспособности организации, определять проблемы, препятствующие занятию предприятием конкурентоспособного положения и повышения его конкурентоспособности</p>
	<p>ПК-10.3 Представляет результаты решения стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации и ее подразделений, так и в отдельных функциональных областях менеджмента.</p>	<p>Владеть: навыками представления результатов стратегических и оперативных управленческих решений на уровне организации в целом и на уровне ее функциональных подразделений</p>

3. ПРОГРАММА ЗАЩИТЫ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Выпускная квалификационная работа (ВКР) представляет собой выполненную обучающимся работу, демонстрирующую уровень подготовленности выпускника к самостоятельному решению профессиональных задач. Оценка сформированности компетенций на защите ВКР осуществляется на основе содержания ВКР, доклада выпускника на защите, ответов на дополнительные вопросы с учетом предварительных оценок, выставленных в отзыве научным руководителем.

3.1. Карта компетенций к защите выпускной квалификационной работы

Код и содержание компетенции по ОПОП	Индикатор достижения компетенции* (код, содержание индикатора)	Составляющие компетенции		
		знания	умения и навыки	владение опытом и личностная готовность к профессиональному совершенствованию
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.1. Четко описывает состав и структуру требуемых данных и информации, грамотно реализует процессы их сбора, обработки и интерпретации.	31 (УК-1.1) Знать: методы сбора, обработки и интерпретации информации на основе системного подхода	У1 (УК-1.1) Уметь: проводить сбор, обработку, интерпретацию данных на основе системного подхода, аргументировано представлять свою точку зрения на основе системного описания	В1(УК-1.1) Владеть: навыками осуществления сбора, обработки и интерпретации данных на основе системного подхода, а также представления своей точки зрения на основе системного описания
	УК-1.2. Грамотно, логично, аргументировано формирует собственные суждения и оценки		У2 (УК-1.2) Уметь: аргументировано представлять свою точку зрения на основе системного описания	
	УК-1.3. Отличает факты от мнений, интерпретаций, оценок и т. д. в рассуждениях других участников деятельности.		У3(УК-1.3) Уметь: отличать факты от мнений, интерпретаций, оценок и т. д. в рассуждениях других участников деятельности.	
	УК-1.4. Аргументированно и логично представляет свою точку зрения посредством и на основе системного описания.		У4 (УК-1.4) Уметь: Аргументированно и логично представлять свою точку зрения	
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и	УК-2.1. Формулирует в рамках поставленной цели проекта совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение.	31 (УК-2.1) Знать: типы задач проекта, методы выбора наиболее предпочтительных решений с учетом ресурсных ограничений и действующих правовых норм;	У1(УК-2.1) Уметь: формулировать в рамках поставленной цели совокупность поставленных задач	В1(УК-2.1) Владеть: навыками выбора наиболее предпочтительных решений с учетом ресурсных ограничений и действующих правовых норм, публичного представления результатов решения конкретных задач проекта
	УК-2.2. Определяет задачи проекта, выбирая оптимальный способ их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.		У2(УК-2.2) Уметь: выбирать наиболее предпочтительные решения с учетом ресурсных ограничений и действующих правовых норм,	
	УК-2.3. Определяет ожидаемые результаты решения поставленных задач.		У2(УК-2.3) Уметь: определять ожидаемые результаты решения поставленных задач.	

ограничений				
	УК-2.4. Публично представляет результаты решения конкретных задач проекта.		У4(УК-2.4) Уметь: публично представлять результаты решения конкретных задач проекта;	В2(УК-2.4) Владеть: навыками подготовки к публичному выступлению по представлению результатов работы
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, эффективно взаимодействует с другими членами команды, участвуя в обмене информацией, знаниями, опытом, и презентации результатов работы.	31 (УК-3.1) Знать: типы ролей человека в команде	У1(УК-3.1) Уметь: кооперироваться с коллегами для достижения стратегических и тактических целей; предупреждать и регулировать конфликтные ситуации в межкультурном взаимодействии.	В1(УК-3.1) Владеть: Навыками бесконфликтной работы и толерантного поведения.
	УК-3.2. Соблюдает этические нормы в межличностном профессиональном общении.	32 (УК-3.2) Знать: этические нормы в межличностном профессиональном общении.		
УК-4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)	УК-4.1. Использует государственный и иностранный (-ые) язык в межличностном общении и профессиональной деятельности, выбирая соответствующие вербальные и невербальные средства коммуникации.	31 (УК-4.1) Знать: Принципы языкового оформления официально-деловых текстов в сфере профессиональной деятельности;	У2(УК-4.2) Уметь: составлять текст для публичного выступления, аргументировано и доказательно вести полемику; использовать возможности официально-делового стиля в процессе составления и редактирования нормативных правовых документов в профессиональной деятельности;	В3(УК-4.2) Владеть: Грамотной письменной и устной речью на русском и иностранном языках;;
	УК-4.2. Ведет деловую переписку, учитывая особенности стилистики официальных и неофициальных писем, социокультурные различия в формате корреспонденции на государственном и иностранном (-ых) языках.	32 (УК-4.2) Знать: правила ведения деловой переписки, особенности стилистики официальных и неофициальных писем	У2(УК-4.2) Уметь: вести деловую переписку	В3(УК-4.2) Владеть: навыками ведения беседы на общекультурные и общенаучные темы
	УК-4.3. Использует информационно-коммуникационные технологии при поиске необходимой информации в процессе решения стандартных коммуникативных задач на государственном и иностранном (-ых) языках	33 (УК-4.3) Знать: информационно-коммуникационные технологии	У4(УК-4.3) Уметь: использовать информационно-коммуникационные технологии	В2(УК-4.3) Владеть: навыками применения информационно-коммуникационных технологий при поиске необходимой информации в процессе решения стандартных коммуникативных задач

УК-5. Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах	УК-5.1. Использует знания о закономерностях развития, межкультурного разнообразия общества для формирования мировоззренческой оценки происходящих процессов.	З1 (УК-5.1) Знать: закономерности развития, межкультурного разнообразия общества для формирования мировоззренческой оценки происходящих процессов.	У1(УК-5.1) Уметь: использовать навыки философского мышления и логики для формулировки аргументированных суждений и умозаключений в профессиональной деятельности	В1(УК-5.1) Владеть: навыками работы с различными источниками информации для выявления закономерностей функционирования человека и общества в социально-историческом и этическом контекстах.
	УК-5.2. Использует навыки философского мышления и логики для формулировки аргументированных суждений и умозаключений в профессиональной деятельности.	З2 (УК-5.2) Знать: основы философского мышления и логики	У2(УК-5.2) Уметь: Использовать знания философского мышления и логики для формулировки аргументированных суждений и умозаключений в профессиональной деятельности.	В2(УК-5.2) Владеть: навыками философского мышления и логики для формулировки аргументированных суждений и умозаключений в профессиональной деятельности.
	УК-5.3. Работает с различными источниками информации для выявления закономерностей функционирования человека и общества в социально-историческом и этическом контекстах.	З3 (УК-5.3) Знать: различные источники информации	У3(УК-5.3) Уметь: пользоваться различными источниками информации для выявления закономерностей функционирования человека и общества в социально-историческом и этическом контекстах.	В3(УК-5.3) Владеть: навыками работы с различными источниками информации для выявления закономерностей функционирования человека и общества в социально-историческом и этическом контекстах.
УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.1. Способен управлять своим временем, проявляет готовность к самоорганизации, планирует и реализует намеченные цели в профессиональной деятельности	З1 (УК-6.1) Знать: основные принципы персонального менеджмента, тайм-менеджмент и самоорганизации	У1(УК-6.1) Уметь: развивать свой общекультурный и профессиональный уровень самостоятельно; самостоятельно приобретать и использовать новые знания и умения.	В1(УК-6.1) Владеть: Навыками работы с литературой и другими информационными источниками
	УК-6.2. Демонстрирует интерес к учебе и готовность к продолжению образования и самообразованию, использует предоставляемые возможности для приобретения новых знаний и навыков.		У2(УК-6.2) Уметь: . демонстрировать интерес к учебе и готовность к продолжению образования и самообразованию	В2(УК-6.2) Владеть: навыками управления собой, своим образованием и профессиональным ростом
	УК-6.3. Применяет знания о своих личностно-психологических ресурсах, о принципах образования в течение всей жизни для саморазвития, успешного выполнения профессиональной деятельности и карьерного роста.		У3(УК-6.3) Уметь: Применять знания о своих личностно-психологических ресурсах, о принципах образования	

УК-7. Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности	УК-7.1. Поддерживает должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности и соблюдает нормы здорового образа жизни.	З1 (УК-7.1) Знать: научно - практические основы физической культуры и здорового образа жизни	У1(УК-7.1) Уметь: использовать средства и методы физического воспитания для профессионального и личностного самосовершенствования, развития, физического формирования здорового образа и стиля жизни;	В1(УК-7.1) Владеть: Навыками поддержания активной физической формы; навыками организации мероприятий и программ по физическому воспитанию и развитию
	УК-7.2. Использует основы физической культуры для осознанного выбора здоровьесберегающих технологий с учетом внутренних и внешних условий реализации конкретной профессиональной деятельности		У2(УК-7.2) Уметь: подбирать методы и средства, применяемые для физического воспитания и развития.	
УК-8. Способен создавать и поддерживать в повседневной жизни и в профессиональной деятельности безопасные условия жизнедеятельности и для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в том числе при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов	УК-8.1. Обеспечивает безопасные и/или комфортные условия труда на рабочем месте, в т.ч. с помощью средств защиты. Выявляет и устраняет проблемы, связанные с нарушениями техники безопасности на рабочем месте.	З1 (УК-8.1) Знать: Терминологию, правовые, нормативно-технические основы безопасности жизнедеятельности, основные средства и методы безопасности.	У1(УК-8.1) Уметь: выполнять основные положения нормативной документации по защите персонала и населения от возможных последствий аварий, катастроф, стихийных бедствий; анализировать состояние системы обеспечения безопасности; проводить идентификацию опасностей, инструктаж и разъяснительную беседу по способам обеспечения безопасности; применять на практике методы обеспечения безопасности.	В1(УК-8.1) Владеть: Навыками организации проведения защитных мероприятий в чрезвычайных ситуациях; способностью к поиску и обобщению информации об основных методах защиты персонала и населения от возможных последствий аварий, катастроф, стихийных бедствий; навыками разработки и реализации мероприятий по защите человека от негативных воздействий.
	УК-8.2. Осуществляет действия по предотвращению возникновения чрезвычайных ситуаций (природного и техногенного происхождения) на рабочем месте, в т.ч. с помощью средств защиты.			
УК-9. Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и	УК-9.1. Знает понятие инклюзивной компетентности, ее компоненты и структуру; особенности применения базовых дефектологических знаний в социальной и профессиональной сферах.	З1 (УК-9.1) Знать: понятие инклюзивной компетентности и особенности применения базовых дефектологических знаний в профессиональной	У1(УК-9.1) Уметь: осуществлять профессиональную деятельность с лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами	В1(УК-9.1) Владеть: навыками взаимодействия в социальной и профессиональной сферах с лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами

профессионально й сферах.	УК-9.2. Умеет планировать и осуществлять профессиональную деятельность с лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами.	области		
	УК-9.3. Демонстрирует владение навыками взаимодействия в социальной и профессиональной сферах с лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами.			
УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности и	УК-10.1 Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели и формы участия государства к экономике.	31 (УК-10.1) Знать: основные понятия и положения экономики	У1(УК-10.1) Уметь: грамотно использовать понятийный аппарат в прикладном аспекте, выбирать и применять методы и средства для анализа экономических отношений на микроуровне	В1(УК-10.1) Владеть: Навыками анализа экономических явлений, процессов и экономических отношений на микроуровне
	УК-10.2. Применяет методы личного экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей, использует финансовые инструменты для управления личными финансами (личным бюджетом), контролирует собственные и экономические финансовые риски.		У2(УК-10.2) Уметь: применять методы личного экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей, использует финансовые инструменты для управления личными финансами	В2(УК-10.2) Владеть: навыками применения методов личного экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей, использования финансовых инструментов для управления личными финансами (личным бюджетом)
УК-11. Способен формировать нетерпимое отношение к проявлениям экстремизма, терроризма, коррупционному поведению и противодействовать им в профессиональн	УК-11.1 Анализирует действующие правовые нормы, способы профилактики, обеспечивающие борьбу с коррупцией и противодействие проявлениям экстремизма, терроризма в различных областях жизнедеятельности.	31 (УК-11.1) Знать: правовые нормы о нетерпимом отношении к проявлению экстремизма, терроризма, о противодействии коррупционному поведению;	У1 (УК-11.1) Уметь: анализировать правовые нормы о нетерпимом отношении к проявлению экстремизма, терроризма, о противодействии коррупционному поведению;	В1 (УК-11.1) Владеть: навыками применения правовых норм о нетерпимом отношении к проявлению экстремизма, терроризма, норм о противодействии коррупционному поведению.
	УК-11.2. Соблюдает правила взаимодействия на основе нетерпимого отношения к проявлению экстремизма, терроризма, коррупционному		У2 (УК-11.2) Уметь: понимать сущность взаимодействия на основе нетерпимого отношения к проявлению экстремизма, терроризма, коррупционному в	В2 (УК-11.2) Владеть: навыками взаимодействия на основе нетерпимого отношения к проявлению экстремизма, терроризма, коррупционного

ой деятельности	поведению в профессиональной деятельности.	коррупционного поведения;	связи с социальными, экономическими, политическими и иными условиями;	поведения коррупционного поведения и его взаимосвязи с социальными, экономическими, политическими и иными условиями.
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	<p>ОПК-1.1. Знает и понимает термины, основные понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в контексте решения задач управленческой деятельности.</p> <p>ОПК-1.2 Вырабатывает пути решения конкретной задачи, выбирая оптимальный способ ее реализации исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</p>	З1 (ОПК-1.1) Знать: основные положения и модели экономической, организационной и управленческой теорий, применяемых для решения управленческих задач;	У1(ОПК-1.1) Уметь: вырабатывать пути решения и выбирать наиболее подходящие инструменты и методы экономической, организационной и управленческой теории для наиболее эффективного решения управленческих задач;	В1 (ОПК-1.1) Владеть: навыками формирования альтернативных управленческих решений в сфере управления
ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	<p>ОПК-2.1. Определяет источники информации и осуществляет их поиск на основе поставленных целей для решения профессиональных задач.</p> <p>ОПК-2.2 Определяет методы сбора информации, способы и вид ее представления, применяя современное программное обеспечение.</p> <p>ОПК-2.3 Проверяет достоверность, полноту, актуальность и непротиворечивость данных.</p> <p>ОПК-2.4 Выбирает соответствующий содержанию профессиональных задач инструментарий обработки и анализа данных, современные информационные технологии и программное обеспечение.</p> <p>ОПК-2.5. Содержательно интерпретирует полученные результаты анализа.</p>	З1 (ОПК-2.1) Знать: источники информации, методы сбора данных	У1 (ОПК-2.1) Уметь: отбирать данные, необходимые для проведения исследования в рамках выпускной квалификационной работы (ВКР бакалавра); применять современные информационные технологии для сбора и анализа данных, в том числе, электронные таблицы и базы данных;	В1 (ОПК-2.1) Владеть: навыками сбора данных с использованием современных информационно-коммуникационных технологий, в том числе с использованием электронных таблиц и баз данных

ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.1 Описывает проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления.	З1 (ОПК-3.1) Знать: состав внешней и внутренней среды фирмы; показатели, необходимые для оценки операционной и организационной эффективности управленческих решений, а также их социальной значимости	У1 (ОПК-3.1) Уметь: проводить анализ внешнего окружения и внутренней среды фирмы на основе методик PEST и SWOT –анализа; принимать управленческие решения на основе рассчитанных показателей с учетом динамично изменяющейся внешней среды фирмы;	В1 (ОПК-3.1) Владеть: навыками анализа и оценки внешнего окружения и внутренней среды фирмы для выбора наиболее предпочтительных управленческих решений с использованием современных информационно-коммуникационных технологий, в том числе, электронных таблиц
	ОПК-3.2. На основе анализа результатов проблемных ситуаций выявляет и формирует организационно-управленческие решения, разрабатывает и обосновывает их с учетом достижения экономической, социальной и экологической эффективности.			
	ОПК-3.3. Оценивает ожидаемые результаты реализации предлагаемых организационно-управленческих решений, применяя современный компьютерный инструментарий.			
ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	ОПК-4.1. Выявляет и оценивает возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов.	З1 (ОПК-4.1) Знать: основные методы оценки внешнего окружения и внутренней среды фирмы,	У1 (ОПК-4.1) Уметь: проводить анализ наличия и использования ресурсов фирмы, выявлять основные риски фирмы;	В1 (ОПК-4.1) Владеть: навыками анализа внешнего окружения и внутренней среды фирмы,
	ОПК-4.2 Разрабатывает бизнес-планы проектов и направлений развития бизнеса.	З2 (ОПК-4.2) Знать: основные разделы бизнес-планы, методы оценки рисков фирмы,	У2 (ОПК-4.2) Уметь: строить карту рисков фирмы, разрабатывать бизнес-план развития организации	В1 (ОПК-4.1) Владеть: навыками составления бизнес-плана развития фирмы, оценивания рисков и построения карты рисков фирмы
ОПК-5. Способен использовать при решении профессиональных задач современные информационные технологии и программные средства, включая управление крупными	ОПК-5.1. Применяет современные инструменты менеджмента и информационно-коммуникационные технологии для разработки мероприятий по повышению эффективности организации.	З1 (ОПК-5.1) Знать: виды информационных систем управления предприятием, типы задач, решаемые с использованием различных управленческих информационных систем;	У1 (ОПК-5.1) Уметь: применять информационные технологии для качественного и количественного анализа данных и на основе проведенного анализа предлагать пути совершенствования деятельности организации;	В1 (ОПК-5.1) Владеть: навыками использования информационно-коммуникационных технологий и программных средств для анализа деятельности организаций и определения наиболее предпочтительных путей ее совершенствования
	ОПК-5.2. Использует системно-креативные технологии и творческие подходы в управлении организацией.			

массивами данных и их интеллектуальный анализ				
ОПК-6. Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности.	ОПК-6.1. Осуществляет поиск, хранение, обработку и анализ информации из различных источников и баз данных	З1 (ОПК-6.1) Знать: порядок хранения, обработки и анализа информации для решения задач профессиональной деятельности.	У1 (ОПК-6.1) Уметь: применять методы обработки и анализа информации для решения задач профессиональной.	В1 (ОПК-6.1) Владеть: средствами поиска, хранения, обработки и анализа информации из различных источников и баз данных их для решения задач профессиональной деятельности.
	ОПК-6.2. Использует достижения современных информационных технологий для решения профессиональных задач	З1 (ОПК-6.2) Знать: достижения современных информационных технологий для решения профессиональных задач.	У1 (ОПК-6.2) Уметь: применять достижения современных информационных технологий для решения профессиональных задач.	В1 (ОПК-6.2) Владеть: средствами достижения современных информационных технологий для решения профессиональных задач
ОПК ОС -7. Способен к ведению инновационно-предпринимательской деятельности	ОПК ОС-7.1 Знает теоретические основы инновационного предпринимательства.	З1 (ОПК ОС-7.1) Знать: теоретические основы инновационного предпринимательства	У1 (ОПК ОС-7.1) Уметь: применять при выборе и реализации управленческих решений методы и инструменты инновационного предпринимательства	В1 (ОПК ОС-7.1) Владеть: методами ведения предпринимательской деятельности в инновационной сфере, методами оценки доходности и рисков инновационных проектов.
	ОПК ОС-7.2 Применяет при выборе и реализации управленческих решений методы и инструменты инновационного предпринимательства.			
	ОПК ОС-7.3 Владеет методами ведения предпринимательской деятельности в инновационной сфере, методами оценки доходности и рисков инновационных проектов.			
ПК-1 Способен находить, интерпретировать и критически оценивать полученную информацию для целей организации, координации и контроля процессов	ПК-1.1. Собирает, систематизирует и обобщает оперативную информацию, используя базы данных и поисковые системы.	З1 (ПК-1.1) Знать: методы поиска и анализа информации, в том числе базы данных и поисковые системы	У1 (ПК-1.1) Уметь: применять программные средства, в том числе электронные таблицы и базы данных, для обработки информации.	В1 (ПК-1.1) Владеть: навыками формирования управленческих решений на основе собранной и обработанной информации в разрезе структурных подразделений, продуктов и проектов
	ПК-1.2 Применяет программные средства для обработки информации.			
	ПК-1.3 Формулирует на основе полученной информации управленческие решения для целей организации, координации и контроля процессов планирования производства по структурным подразделениям,			

планирования производства по структурным подразделениям, продуктам, проектам	продуктам, проектам			
ПК-2. Способен к анализу оперативной информации для принятия тактических решений в управлении процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха)	ПК-2.1. Анализирует и оценивает полученную информацию.	З1 (ПК-2.1) Знать: методы оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия, методы оценки кадрового потенциала фирмы, показатели, необходимые для оценки финансового состояния и кадрового потенциала фирмы	У1 (ПК-2.1) Уметь: применять количественные и качественные методы для анализа финансово-хозяйственной деятельности фирмы и кадрового потенциала фирмы	В1 (ПК-2.1) Владеть: навыками составления комплексного отчета по результатам информационно-аналитической деятельности
	ПК-2.2 Использует методы количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений.			
	ПК-2.3 Готовит отчет по результатам информационно-аналитической деятельности.			
ПК-3 Способен к принятию организационно-управленческих решений и оценке их последствий в ходе организации, координации и контроля бизнес-процессов по структурным подразделениям, продуктам, проектам	ПК-3.1. Знает основные модели, методики, принципы разработки и принятия организационно-управленческих решений.	З1 (ПК-3.1) Знать: основные модели и методики принятия организационно-управленческих решений	У1 (ПК-3.1) Уметь: применять основные модели и методики при принятии организационно-управленческих решений в разрезе структурных подразделений, продуктов и проектов	В1 (ПК-3.1) Владеть: навыками выбора наиболее предпочтительных моделей для описания и анализа организационно-управленческих решений
	ПК-3.2. Разрабатывает организационно-управленческие решения и оценивает их последствия в ходе организации, координации и контроля бизнес-процессов по структурным подразделениям, продуктам, проектам.			
	ПК-3.3. Выбирает и применяет методы и средства разработки и принятия коллективных и индивидуальных организационно-управленческих решений.			
ПК-4 Способен разрабатывать	ПК-4.1 Демонстрирует навыки самостоятельного сбора,	З1 (ПК-4.1) Знать: основные типы	У1 (ПК-4.1) Уметь: разрабатывать проекты по изменению	В1 (ПК-4.1) Владеть: навыками моделирования бизнес-процессов

программы организационного развития, изменений и обеспечивать их реализацию для целей тактического управления процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха)	систематизации и анализа организационно-управленческой информации.	организационных структур фирмы, классификацию бизнес-процессов фирмы на основные и вспомогательные, методики моделирования бизнес-процессов организации	организационных структур, моделировать основные и вспомогательные бизнес-процессы фирмы, с учетом нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений.	фирмы, анализа и проектирования организационной структуры фирмы, оптимизации процессов организационных изменений, критической оценки полученных результатов для достижения целей тактического управления на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха), распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.
	ПК-4.2. Разрабатывает проекты организационных структур организаций, моделирует основные и вспомогательные бизнес-процессы, с учетом нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений.			
ПК-9 Способен применять знания профессионально в области для целей тактического планирования и управления процессами организации производства	ПК-9.1 Понимает взаимосвязь стратегического, тактического, операционного уровней управления предприятием.	31 (ПК-9.1) Знать: классификацию уровней управления предприятия (стратегический, тактический и операционный) и содержание этих уровней	У1 (ПК-9.1) Уметь: применять современные концепции организации операционной деятельности и планировать операционную (производственную) деятельность организаций.	В1 (ПК-9.1) Владеть: навыками формулирования и решения профессиональных задач, а также выбора подходов к их решению
	ПК-9.2 Знает современные концепции организации операционной деятельности и способен планировать операционную (производственную) деятельность организаций.			
	ПК-9.3 Показывает умение формулировать и решать профессиональные задачи, а также выбрать подходы к их решению.			
ПК-10 Способен к разработке предложений для выработки стратегии развития организации, планированию маркетинговой и рекламной	ПК-10.1 Проводит анализ внешней и внутренней среды, анализ конкурентоспособности организации во внешней среде с целью разработки стратегии развития организации.	31 (ПК-10.1) Знать: методы оценки внешней и внутренней среды организации (в том числе PEST и SWOT-анализ), методы оценки конкурентоспособности организации (БКГ, 5 рыночных сил Портера, матрица Ансоффа,	У1 (ПК-10.1) Уметь: проводить анализ внешнего окружения и внутренней среды фирмы, оценку конкурентоспособности организации, определять проблемы, препятствующие занятию предприятием конкурентоспособного положения и повышения его конкурентоспособности	В1 (ПК-10.1) Владеть: навыками представления результатов стратегических и оперативных управленческих решений на уровне организации в целом и на уровне ее функциональных подразделений
	ПК-10.2. Выявляет основные факторы экономического роста, оценивает эффективность формирования и использования производственного потенциала экономических субъектов.			

деятельности	ПК-10.3 Представляет результаты решения стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации и ее подразделений, так и в отдельных функциональных областях менеджмента.	многоугольник конкурентоспособности и другие)		
--------------	--	---	--	--

3.2. Матрица компетенций, оценка которых вынесена на защиту выпускной квалификационной работы

Квалификационное задание	УК-1	УК-2	УК-3	УК-4	УК-5	УК-6	УК-7	УК-8	УК-9	УК-10	УК-11	ОПК-1	ОПК-2	ОПК-3	ОПК-4	ОПК-5	ОПК-6	ОПК-ОС 7	ПК-1	ПК-2	ПК-3	ПК-4	ПК-9	ПК-10
Составить программу исследований с учетом соблюдения сроков, определенных приказом Минобрнауки РФ от 29.06.2015 №636						+																		
Аргументировать актуальность темы исследования		+																						
Использовать при проведении исследования базовые экономические категории, понятия и законы.										+														
Определить цель, задачи, объект и предмет исследования	+																							
Подобрать актуальные отечественные и зарубежные источники информации для написания теоретической главы по теме исследования.													+											
Выполнить работу по сбору, обработке и обобщению информации, необходимой для проведения исследования.	+												+											
Использовать различные методы анализа информации в соответствии с особенностями объекта исследования																				+				
Провести анализ найденных источников, обобщить их и критически оценить																			+					
Проанализировать особенности функционирования объекта исследования за рассматриваемый период.												+											+	
Продemonстрировать владение методами оценки и экономической диагностики												+												

показателей деятельности объекта исследования																								
Провести анализ внешней среды объекта исследования														+										
Выявить основные рыночные и специфические риски														+										
Разработать для предприятия комплекс мероприятий по устранению рисков														+										
Провести анализ существующих бизнес-планов предприятия.																			+					
Оценить кадровый потенциал предприятия.												+												
Проанализировать организацию управления человеческими ресурсами на предприятии, включая правильность распределения полномочий													+											
Оценить организацию работ на предприятии по профилактике профессиональных заболеваний и соблюдению техники безопасности на исследуемом предприятии							+																	
Оценить организацию работ на предприятии по профилактике и противодействию коррупционному поведению									+															
Оценить организацию работ на предприятии и взаимодействие в социальной и профессиональной сферах с лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами								+																
Провести анализ внутреннего документооборота и информационного обеспечения организации															+	+								
Использовать современные средства и применяемые в ННГУ правила документального оформления управленческих решений в ходе подготовки ВКР															+	+			+					
Проанализировать состояние инновационной деятельности предприятия																	+							
Провести SWOT-анализ и предложить возможные стратегии развития предприятия																							+	
Создать программу мероприятий по внедрению организационного развития и																				+				

изменений																								
Реализовать взаимодействие с научным руководителем по теме исследования				+																				
Обобщить все выявленные в ходе подготовки ВКР недостатки в деятельности предприятия и определить пути их устранения																								+
Определить ответственных исполнителей в рамках предлагаемых рекомендаций по проведению изменений на предприятии.			+																					
Сформулировать задания исполнителям для реализации рекомендаций, сделанных по результатам исследования			+																					
Предложить решения в виде доклада для процедуры публичной защиты.				+																				
Аргументировать свою позицию при ответах на поставленные вопросы.				+																				
Изложить ясно, логично и грамотно результаты исследования при написании и защите ВКР.				+																				
Оформить ВКР в соответствии с требованиями методических указаний по выполнению ВКР и представить ВКР в ГЭК в сроки, определенные приказом Минобрнауки РФ от 29.06.2015 № 636.						+																		
Знать и уметь использовать правила техники безопасности при работе в аудиториях, оснащенных мультимедийной техникой.								+																
Знать пути эвакуации из помещения, в котором проводится защита ВКР, в соответствии с утвержденными схемами эвакуации.								+																
Продемонстрировать навыки толерантного и доброжелательного отношения к окружающим в ходе официального мероприятия (публичной защите ВКР).					+																			
Сформировать деловой стиль во внешнем виде для участия в официальном мероприятии (публичной защите ВКР).					+																			

3.3 Фонд оценочных средств для подготовки и защиты выпускной квалификационной работы

3.3.1.Перечень квалификационных заданий, предусмотренных при выполнении выпускной квалификационной работы

В содержание главы 2 необходимо включить анализ следующих элементов деятельности предприятия.

ЗАДАНИЕ 2.1

Характеристика предприятия, включающая следующую информацию:

1. организационно-правовая форма предприятия;
2. ИНН, ОГРН, виды деятельности по ОКВЭД;
3. юридический и фактический адреса нахождения исследуемого предприятия;
4. основные этапы создания и развития предприятия – краткая историческая справка;
5. ассортимент выпускаемой продукции (работ, услуг), их назначение, характеристика предприятия с точки зрения масштабов производства (малы, средний, крупный бизнес), уровня специализации, кооперирования и концентрации производства;
6. организационная структура (представьте в виде иерархической схемы, определите ее тип).

ЗАДАНИЕ 2.2

Анализ финансового состояния выполняется на основании данных финансовой отчетности (бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах) исследуемой организации. Включает в себя следующие основные направления:

1. Анализ изменений в составе и структуре активов баланса

Используя данные бухгалтерского баланса, проанализируйте состояние имущества организации

Таблица 1 - Аналитическая группировка и анализ статей актива баланса

Активы	Базисный период		Отчетный период		Изменения		Темп роста, %
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	абсолютной величины, тыс. руб.	удельного веса, %	
Имущество – всего, в т.ч.:		100%		100%			
Имобилизованные активы (внеоборотные активы)							
Оборотные активы – всего, в т.ч.:							
Запасы + НДС							
Дебиторская задолженность + прочие оборотные активы							
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения							

Сделайте **вывод** об изменении динамики и структуры имущества анализируемого предприятия за отчетный период.

2. Анализ изменений в составе и структуре пассивов баланса

Используя данные бухгалтерского баланса, проанализируйте состояние источников

имущества организации.

Таблица 2 - Аналитическая группировка и анализ статей пассива баланса

Пассивы	Базисный период		Отчетный период		Изменения		Темп роста, %
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	абсолютной величины, тыс. руб.	удельного веса, %	
Источники имущества – всего, в т.ч.:		100%		100%			
1. Собственный капитал							
Заемный капитал, в т.ч.							
долгосрочные обязательства							
краткосрочные обязательства, в т.ч.							
кредиторская задолженность							

Сделайте **вывод** об изменении динамики и структуры источников имущества анализируемого предприятия за отчетный период.

3. Анализ формирования прибыли

Используя данные отчета о финансовых результатах, проанализируйте порядок формирования прибыли предприятия и ее динамику. Сделайте соответствующие **выводы**.

Таблица 3 – Анализ финансовых результатов

Анализ прибыли от продаж							
Показатель	Базисный период, тыс. руб.	Удельный вес в выручке, %	Отчетный период, тыс. руб.	Удельный вес в выручке, %	Изменения		Темп роста, %
					абсолютной величины, тыс. руб.	удельного веса, %	
Выручка		100%		100%		–	
Себестоимость продаж							
Валовая прибыль		–		–		–	
Управленческие и коммерческие расходы							
Прибыль от продаж							
Анализ прибыли до ее налогообложения							
Показатель	Базисный период, тыс. руб.	Удельный вес в прибыли до ее налогообложения, %	Отчетный период, тыс. руб.	Удельный вес в прибыли до ее налогообложения, %	Изменения		Темп роста, %
					абсолютной величины, тыс. руб.	удельного веса, %	
Прибыль от продаж							
Прочие доходы							
Прочие расходы	()	()	()	()			
Прибыль до налогообложения		100%		100%		–	

4. Анализ рентабельности

- **Рентабельность продаж (ROS, от англ., Return On Sales)** – показывает, сколько прибыли от продаж приходится на единицу реализованной продукции.
- **Рентабельность активов (ROA, от англ., Return On Assets)** – показывает, сколько чистой

прибыли приходится на 1 руб., вложенный в имущество.

- **Рентабельность собственного капитала (ROE, от англ., Return On Equity)** – показывает, насколько эффективно используется собственный капитал, т. е. сколько чистой прибыли получило предприятие на денежную единицу собственных средств. Данный показатель особенно важен для акционеров, так как характеризует уровень эффективности их вложений.

Таблица 4 - Анализ рентабельности

Показатели	Базисный период	Отчетный период	Абсолютное изменение	Темп роста, %
1. Чистая прибыль, тыс. руб. (стр. 2400)				
2. Операционная прибыль (прибыль от продаж) тыс. руб. (стр. 2200)				
3. Выручка от реализации, тыс. руб. (стр. 2110)				
4. Стоимость активов, тыс. руб. (стр. 1600)				
5. Стоимость собственного капитала, тыс. руб. (стр. 1300)				
6. Рентабельность продаж (стр. 2 / стр. 3)				
7. Рентабельность активов (стр.1 / стр. 4)				
8. Рентабельность собственного капитала (стр.1 / стр. 5)				

Проанализируйте динамику коэффициентов рентабельности, сформулируйте **выводы**.

5. Анализ ликвидности

- **Коэффициент текущей ликвидности (покрытия)** равен отношению стоимости всех оборотных (мобильных) активов к стоимости текущих обязательств и показывает, сколько рублей в оборотных активах приходится на один рубль текущих обязательств.
- **Коэффициент критической ликвидности (промежуточный коэффициент покрытия)** отражает платежные возможности организации при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами.
- **Коэффициент абсолютной ликвидности** показывает, какую часть краткосрочной задолженности организация может погасить в ближайшее время

Таблица 5 - Анализ ликвидности

Показатели	Рекомендуемое значение ¹	Базисный период	Отчетный период	Абсолютное изменение	Темп роста, %
1. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения (стр. 1240+стр. 1250)	х				
2. Дебиторская задолженность +прочие оборотные активы (стр. 1230+ стр. 1260)	х				
3. Запасы (стр. 1210 + стр. 1220)	х				
4. Итого текущих активов (стр.1+стр.2+стр.3)	х				
5. Краткосрочные (текущие) обязательства (стр. 1500)	х				
6. Коэффициент текущей ликвидности (стр.4 / стр.5)	Достаточное значение 2				
7. Коэффициент критической ликвидности (промежуточный коэффициент покрытия) ((стр. 1+стр.2) / стр. 5)	Достаточное значение 0,8				

¹ Методика определения кредитоспособности заемщика Сбербанка РФ

Коэффициент абсолютной ликвидности (стр. 1 / стр. 5)	Достаточное значение 0,2				
--	--------------------------	--	--	--	--

Сформулируйте **выводы** об изменении платежеспособности организации за анализируемый период, сравните полученные значения коэффициентов с рекомендуемыми значениями.

6. Анализ оборачиваемости (деловой активности)

- **Коэффициент оборачиваемости оборотных активов** характеризует размер объема выручки от продаж в расчете на 1 руб. оборотных активов.
- **Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности** показывает, сколько раз счета к получению превращались в денежные средства или сколько единиц выручки получено с 1 руб. дебиторской задолженности.
- **Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности** характеризует среднюю скорость обращения счетов к оплате, т.е. сколько раз за период предприятие оплачивает свои счета, что является важной информацией для потенциальных и действующих поставщиков, а также кредиторов.

Таблица 6 - Анализ оборачиваемости

Показатели	Абсолютная величина, тыс. руб.		Коэффициент оборачиваемости ($K_{об}$)		Оборачиваемость, в днях ($T_{об}$)		Изменение	
	Базисный период	Отчетный период	Базисный период	Отчетный период	Базисный период	Отчетный период	Коэффициента оборачиваемости (гр.5-гр.4)	Оборачиваемости в днях (гр.7-гр.6)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Выручка от реализации (стр. 2110)			–	–	–	–	–	–
2. Оборотные активы (стр. 1200)								
3. Дебиторская задолженность (стр. 1230)								
4. Кредиторская задолженность (стр. 1520)								

Проанализируйте динамику коэффициентов деловой активности, сформулируйте **выводы**.

7. Анализ финансовой устойчивости

Таблица 7 - Анализ финансовой устойчивости

Коэффициенты	Формула расчета	Характеристика
Коэффициент концентрации собственного капитала, (автономии)	$\frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Валюта баланса}}$ <p>стр.1300 Стр.1700</p>	Характеризует долю имущества, сформированного за счет собственных источников финансирования. Чем выше значение коэффициента, тем более финансово устойчива и независима организация от внешних кредиторов.
Коэффициент соотношения заемных и	$\frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Собственный капитал}}$	Показывает сколько заемных средств, приходится на каждый руб. собственных средств,

собственных средств	$\frac{\text{Стр.1400} + \text{Стр.1500}}{\text{Стр.1300}}$	вложенных в активы организации
Коэффициент маневренности	$\frac{\frac{\text{Собственный оборотный капитал}}{\text{Собственный капитал}}}{\frac{\text{Стр. 1300} - \text{Стр. 1100}}{\text{Стр. 1300}}}$	Показывает, какая часть собственного капитала используется для финансирования текущей (операционной) деятельности, т.е. вложена в оборотные активы, а какая часть капитализирована
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками финансирования	$\frac{\frac{\text{Собственный оборотный капитал}}{\text{Запасы}}}{\frac{\text{Стр. 1300} - \text{Стр. 1100}}{\text{Стр. 1210}}}$	Отражает долю запасов, сформированных за счет собственных источников финансирования

Сформулируйте **вывод** об изменении финансовой устойчивости организации за отчетный период.

ЗАДАНИЕ 2.3

Анализ кадрового потенциала должен содержать следующую информацию:

1. **Динамика численности персонала** по видам (среднесписочная и средняявочная) и категориям (рабочие, специалисты, руководители и т. д.) за анализируемый период.

2. **Динамика структуры персонала**

Структура персонала отражает распределение работников по категориям должностей и перемещение между ними.

Структура персонала **по уровню образования** характеризует выделение работников, имеющих высшее образование, незаконченное высшее, среднее специальное, среднее общее.

Коэффициент оборота по приёму — это отношение числа принятых за период к среднесписочному числу работников:

$$K_{\text{об.приема}} = \frac{Ч_{\text{принят.}}}{Ч_{\text{спис.}}} \quad (1)$$

где $Ч_{\text{принят}}$ — число принятых работников за год, чел.

$Ч_{\text{спис}}$ — среднесписочная численность, чел.

Коэффициент оборота по выбытию — это отношение числа выбывших за период к среднесписочному числу работников:

$$K_{\text{об.выбытия}} = \frac{Ч_{\text{уволен.}}}{Ч_{\text{спис}}} \quad (2)$$

где $Ч_{\text{уволен}}$ — число уволенных работников за год, чел.

$Ч_{\text{спис}}$ — среднесписочная численность, чел.

Коэффициент текучести — это отношение числа выбывших за период по причинам, относимым к текучести кадров, к среднесписочному числу работников:

$$K_{\text{текучести}} = \frac{Ч_{\text{текуч.}}}{Ч_{\text{спис}}} \quad (3)$$

где $Ч_{\text{текуч}}$ — число работников, уволенных по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины, чел/год

$Ч_{\text{спис}}$ — среднесписочная численность, чел.

Пределы "нормы" коэффициента текучести кадров, как показывает практика, колеблются в рамках 3-5% в стабильной ситуации. Если он меньше 3%, это можно расценивать как застой в коллективе. В таком случае необходимо искусственно "встряхнуть" персонал, например, найти повод для замены части сотрудников.

Коэффициент замещения — это отношение разности числа принятых и выбывших за период к среднесписочному числу работников:

$$K_{\text{замещения}} = \frac{Ч_{\text{принят}}}{Ч_{\text{уволен}}} \quad (4)$$

Значение этого коэффициента будет меньше 1, если число принятых работников не замещает число выбывших (например, из-за технического перевооружения предприятия).

Коэффициент стабильности кадров — это отношение числа работников, проработавших на предприятии не менее 3 лет, к среднесписочной численности:

$$K_{\text{стабильности}} = \frac{Ч_{\text{стабильн}}}{Ч_{\text{числ}}} \quad (5)$$

где $Ч_{\text{стабильн}}$ — число работников, проработавших на предприятии не менее 3 лет, чел.

Этот коэффициент применяется для оценки эффективности кадровой политики предприятия. Он дополняет коэффициент текучести.

Все эти показатели необходимо рассчитать за последние 2 года, данные свести в таблицу и на основе полученных данных построить сравнительные столбиковые диаграммы.

Таблица 8 – Движение трудовых ресурсов

Показатели	Базисный период	Отчетный период	Абсолютное изменение
Среднесписочная численность работников			
Число принятых работников за год			
Количество увольнений персонала:			
- по собственному желанию			
- по инициативе работодателя			
- сокращение рабочих мест			
Количество работников, проработавших на предприятии не менее 3 лет			
Коэффициент оборота по приёму			
Коэффициент оборота по выбытию			
Коэффициент текучести			
Коэффициент замещения			
Коэффициент стабильности кадров			

ЗАДАНИЕ 2.4.

Анализ внешнего окружения и внутренней среды организации должен содержать следующую информацию.

Для эффективного проведения **АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ** следует разделить внешнюю среду на 2 уровня: среду косвенного воздействия (макросреда, общая среда) и среду прямого воздействия (микросреда, конкурентная среда).

Для анализа среды косвенного воздействия используют PEST-анализ -маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании. Факторы могут быть изменены по усмотрению студентов.

Таблица 9 - PEST-анализ факторов среды косвенного воздействия

№	Факторы среды	Оценки		
		влияния на организацию	направленности влияния	Интегральная
1	2	3	4	5= ст.3хст.4
Политические (Р)				
	Политическая ситуация			
	Изменение законодательства			
	Государственное влияние на отрасль			

	Уровень развития правового регулирования экономики,			
	Налоговая политика			
	Итого			
Экономика (Е)				
	Общая характеристика экономической ситуации			
	Курс национальной валюты			
	Уровень инфляции			
	Инвестиционный климат в отрасли			
	Итого			
Социум (S)				
	Демографические изменения			
	Уровень безработицы			
	Отношение к труду и отдыху			
	Социальная мобильность населения			
	Активность потребителей			
	Итого			
Технология (Т)				
	Развитие производственных технологий			
	Развитие Интернета и прочих дополнительных каналов связи			
	Уровень автоматизации производства			
	Новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий)			
	Итого			

Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

- влияния на организацию по шкале:
3 - сильное, 2 - умеренное, 1 - слабое, 0 - отсутствие влияния;
- направленности влияния по шкале:
«+1» - позитивная, «-1» - негативная.

Далее экспертные оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке, руководство может заключить, какие из факторов среды имеют более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания при разработке стратегии, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

Анализ среды прямого воздействия рекомендуется проводить по следующим направлениям:

- **Конкуренты** (прямые конкуренты, производители товаров-заменителей, потенциальные конкуренты). Рекомендуется сделать таблицу, по сравнительной оценке, исследуемого предприятия с конкурентами. Параметры следует выбрать самостоятельно, не менее 5-7. Затем по этим параметрам необходимо оценить предприятия по рекомендуемой 10-балльной шкале. Для более точного измерения конкурентоспособности можно использовать еще и весовые коэффициенты.

Таблица 10 – Сравнительный анализ конкурентов

Параметры	Наше предприятие	Конкуренты		
		ООО «...»	ООО «...»	ООО «...»
Цена				
Качество				
Доступность				
.....				
Итого				

- **Потребители/ покупатели** (описать целевую аудиторию предприятия, сделать профиль потребителя);

- **Поставщики, посредники;**
- **Контактные аудитории (органы власти, СМИ, финансовые институты)** (перечислить и указать направленность влияния на деятельность фирмы).

АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ не должен ограничиваться поиском сильных и слабых сторон.

НЕОБХОДИМО:

- Провести **анализ бизнес-процессов на предприятии и существующих бизнес-планов** предприятия, выявить необходимость координации деятельности исполнителей, предложить необходимые мероприятия.

Классифицируйте бизнес-процессы, протекающие в организации на основные и вспомогательные (табл.11).

Таблица 11 – **Классификация бизнес-процессов**

Вид бизнес-процесса	Наименование бизнес-процесса
Основные бизнес-процессы (связаны с производством товаров, работ, услуг)	1..... 2..... 3.....
Вспомогательные бизнес-процессы (необходимы для эффективного протекания основных бизнес-процессов)	1..... 2..... 3.....

- Провести **анализ внутреннего документооборота и информационного обеспечения организации.**

- Выявите **5 основных рисков организации.** Используя карту рисков, определите вид риска.

вероятность наступления события	Величина ущерба		
	низкий	средний	высокий
высоко вероятно	зона допустимых рисков (умеренные риски)	зона высоких рисков	зона высоких рисков
вероятно	зона неопасных рисков (приемлемые риски)	зона допустимых рисков (умеренные риски)	зона высоких рисков
мало вероятно	зона неопасных рисков (приемлемые риски)	зона неопасных рисков (приемлемые риски)	зона допустимых рисков (умеренные риски)

Рисунок 1 - **Карта рисков**

Разработайте для предприятия комплекс мероприятий по управлению рисками.

Таблица 12 - **Мероприятия по управлению рисками**

Источник риска	Вид риска (приемлемый, переходной, высокий)	Мероприятия по предотвращению или снижению) возможного риска	Мероприятия по устранению последствий наступления неблагоприятного события (риска)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

- Проанализируйте **стратегии**, используемые предприятием, в том числе **функциональные (внутренние)** - маркетинговую, кадровую, инновационную. Завершить анализ внешней и внутренней сред необходимо проведением SWOT-анализа.

Таблица 13 - **SWOT-анализ**

	Возможности (Opportunities) O1..... O2..... O3.....	Угрозы(Threats) T1..... T2..... T3.....
Сильные стороны (Strengths) S1..... S2..... S3.....	поле «SO» (сила и возможности)	поле «ST» (сила и угрозы)
Слабые стороны (Weaknesse) W1..... W2..... W3.....	поле «WO» (слабость и возможности)	поле «WT» (слабость и угрозы)

ЗАДАНИЕ 2.5

Анализ проблемы (соответствует теме ВКР).

В этом параграфе следует использовать информацию, полученную студентом во время прохождения преддипломной практики, в соответствии с индивидуальным заданием.

Материалами для анализа могут быть планы работы организаций, годовые отчеты, статистическая отчетность и другая служебная документация, изученная студентом-выпускником во время прохождения практики.

Материалы, служащие базой для обоснования и анализа, должны быть достаточно полными и достоверными, чтобы, опираясь на них, можно было бы проанализировать положение дел, вскрыть резервы и наметить пути их использования, а также устранить вскрытые недостатки в работе. Следует избегать ненужных сведений, отбирая только те, которые будут использованы в процессе работы.

Целью анализа является выявление как положительных, так и отрицательных сторон состояния исследуемой проблемы и поиск возможных направлений его изменения (улучшения, совершенствования) либо нахождение принципиально новых подходов к решению поставленных задач. Выпускнику необходимо, кроме констатации фактов, дать им квалифицированную оценку и сделать обоснованные выводы о необходимости принятия по анализируемой проблеме соответствующих управленческих решений, четко сформулировать варианты этих решений.

В конце главы обязательно следует сделать четкие **выводы** по выявленным недостаткам в исследуемой сфере деятельности предприятия.

Текстовая часть раздела должна дополняться иллюстрациями (таблицы, рисунки, графики и т. п.).

Объем раздела – 30-50 стр. текста.

Глава 3

Опираясь на выводы по результатам анализа, в этом разделе следует обосновать рекомендации и мероприятия по решению поставленных проблем на исследуемом предприятии.

Обобщить все выявленные в ходе подготовки ВКР недостатки в деятельности предприятия и предложить решения. Предложения оформить в виде таблицы.

Таблица 14 – Проблемы и рекомендации по их устранению

Проблемы, выявленные в ходе проведенного анализа	Рекомендации по устранению выявленных проблем	ЛПР (лицо, принимающее решение)
1.....	1.....	

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

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

Проработка конкретных мероприятий должна обеспечивать необходимые данные для расчета социально-экономического, организационного, технического эффектов от предлагаемых решений.

Степень проработки вариантов решений согласовывается с руководителем выпускной квалификационной работы. Предлагаемый вариант должен быть раскрыт и обоснован полностью. Предлагаемое решение проблемы может быть представлено в виде бизнес-плана, инвестиционного (или иного) проекта, положения, инструкции, методики или какого-либо другого документа.

В данном разделе необходимо рассмотреть план реализации предлагаемого решения проблемы (что, кому, в какие сроки надлежит сделать, сколько потребуется, и каких средств, как и кем будет осуществляться контроль за его выполнением).

В одном из параграфов должны быть проведены расчеты экономической эффективности предложенных мероприятий.

Все расчеты эффективности (социальной, экономической, технической и т.п.) выполняются в соответствии с действующими методиками.

Объем раздела - 15-25 стр. текста.

3.3.2. Примерный перечень вопросов, задаваемых при процедуре защиты выпускной квалификационной работы

1. Поясните результаты проведенного анализа финансового состояния предприятия
УК-1, УК-2, УК-3, УК-4, УК-5, УК-6, УК-7, УК-8, УК-9, УК-10, УК-11, ОПК-1, ОПК-2, ПК-1, ПК-2

2. Дайте характеристику внешней среды предприятия
УК-1, УК-2, УК-3, УК-4, УК-5, УК-6, УК-7, УК-8, УК-9, УК-10, УК-11, ОПК-4, ПК-9

3. Какие недостатки и слабые стороны в деятельности предприятия и исследуемой системы предприятия были выявлены?
УК-1, УК-2, УК-3, УК-4, УК-5, УК-6, УК-7, УК-8, УК-9, УК-10, УК-11, ОПК-4, ПК-3, ПК-9

4. Раскройте смысл предложенных мероприятий
УК-1, УК-2, УК-3, УК-4, УК-5, УК-6, УК-7, УК-8, УК-9, УК-10, УК-11, ОПК-1, ОПК-2, ПК-2

5. Каковы экономические эффект и эффективность от предложенных мероприятий?
УК-1, УК-2, УК-3, УК-4, УК-5, УК-6, УК-7, УК-8, УК-9, УК-10, УК-11, ОПК-7, ПК-4, ПК-10

6. Как изменятся экономические показатели предприятия после внедрения предложенных мероприятий?
УК-1, УК-2, УК-3, УК-4, УК-5, УК-6, УК-7, УК-8, УК-9, УК-10, УК-11, ОПК-3, ОПК-5, ОПК-6, ПК-4, ПК-10

3.3.3. Примерные темы выпускных квалификационных работ

Система управления предприятием

1. Анализ и совершенствование организационной структуры предприятия
2. Анализ и совершенствование системы управления на предприятии
3. Анализ и совершенствование информационного обеспечения процесса управления предприятием

4. Анализ функционального разделения управленческого труда и пути его оптимизации

Производственный менеджмент

1. Анализ и совершенствование системы оперативного управления производством
2. Анализ производственной мощности предприятия и пути ее наращивания
3. Пути оптимизации системы управления материально-техническим снабжением на предприятии
4. Совершенствование системы управления качеством продукции на предприятии

Управление персоналом

1. Анализ и совершенствование организации труда руководителей на предприятии
2. Экономия рабочего времени руководителей предприятия
3. Анализ и совершенствование системы управления персоналом на предприятии
4. Анализ и совершенствование системы мотивации деятельности персонала на предприятии
5. Анализ и совершенствование системы оплаты труда персонала на предприятии
6. Анализ и совершенствование системы аттестации персонала на предприятии
7. Анализ и совершенствование системы подготовки и повышения квалификации кадров на предприятии
8. Анализ и совершенствование организационной культуры на предприятии

Финансовый менеджмент

1. Анализ и повышение эффективности управления оборотным капиталом и ликвидностью предприятия
2. Анализ и повышение эффективности управления внеоборотными активами предприятия
3. Анализ и совершенствование структуры капитала предприятия
4. Анализ формирования прибыли предприятия и пути ее эффективного использования

Инновации и инвестиции

1. Анализ и совершенствование инвестиционной деятельности предприятия
2. Анализ и оценка эффективности инновационных проектов на предприятии
3. Анализ и совершенствование инновационных процессов на предприятии

Стратегическое управление

1. Анализ и разработка стратегии предприятия
2. Исследование проблем стратегического управления предприятием
3. Анализ и пути повышения конкурентоспособности предприятия

Управление маркетингом

1. Анализ и совершенствование маркетинговой деятельности предприятия
2. Анализ и совершенствование системы рекламной деятельности предприятия
3. Анализ системы сбыта продукции на предприятии и пути ее совершенствования

Антикризисное управление

1. Пути применения технологий антикризисного управления на предприятии
2. Диагностика кризисного состояния предприятия
3. Разработка программы финансового оздоровления предприятия

Управление предприятиями малого бизнеса

1. Анализ и совершенствование деятельности предприятия малого бизнеса

3.4. Критерии оценивания выпускной квалификационной работы

Уровень оценивания	Критерий оценивания	оценка
Нулевой уровень - компетенции не сформированы	Отсутствие знаний, умений, навыков у студента в рамках содержания выпускной квалификационной работы. Студент показал фрагментарные знания в рамках содержания выпускной квалификационной работы; знания отдельных литературных источников, выпускной квалификационной работы, а также неумение использовать научную терминологию, наличие в работе грубых структурных ошибок и несоответствующее требованиям оформление. Невыполнение квалификационных заданий в рамках соответствующих компетенций, отсутствие ответов на вопросы комиссии. Сформированность компетенций не соответствует требованиям ОС ННГУ; выпускник не готов решать профессиональные задачи в соответствии с видами профессиональной деятельности.	неудовлетворительно
Низкий уровень	Студент показал недостаточно полный объем знаний в рамках содержания выпускной квалификационной работы; работа с существенными структурными, лингвистическими и логическими ошибками; слабое владение инструментарием эмпирической части работы, некомпетентность в проведении исследования; неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях проблемы, рассмотренной в выпускной квалификационной работе. К выпускной работе имеются замечания по содержанию, по глубине проведенного исследования, работа оформлена неаккуратно, работа доложена неубедительно, не на все предложенные вопросы даны удовлетворительные ответы. Квалификационные задания в рамках соответствующих компетенций выполнены частично Сформированность компетенций соответствует требованиям компетентностной модели; выпускник способен решать определенные профессиональные задачи в соответствии с видами профессиональной деятельности	удовлетворительно
Средний уровень	Студент показал достаточно полные и систематизированные знания в рамках содержания выпускной квалификационной работы; использование необходимой научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение текста, умение делать обоснованные выводы; владение инструментарием выпускной квалификационной работы, умение его использовать в решении профессиональных задач; умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях проблемы рассмотренной в выпускной квалификационной работе. Квалификационные задания в рамках соответствующих компетенций выполнены на достаточном уровне Сформированность компетенций соответствует требованиям компетентностной модели; выпускник готов самостоятельно решать стандартные профессиональные задачи в соответствии с видами профессиональной деятельности.	хорошо
Высокий уровень	Студент показал систематизированные, глубокие и полные знания по всей проблеме, рассмотренной в выпускной квалификационной работе; точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), стилистически грамотное, логически правильное изложение работы;	отлично

	<p>Владение инструментарием эмпирического исследования, работа глубоко и полно освещает заявленную тему, т.е. в работе представлены все исследования по проблематике, приведены теоретические обоснования грамматических, лексических, стилистических и иных особенностей, обозначенных в теме выпускной квалификационной работы;</p> <p>Квалификационные задания в рамках соответствующих компетенций выполнены в полном объеме на высоком уровне.</p> <p>Содержание выпускной работы доложено в краткой форме, последовательно и логично, даны четкие ответы на вопросы, поставленные членами ГЭК (Государственной аттестационной комиссии)</p> <p>Сформированность компетенций соответствует требованиям компетентностной модели; выпускник готов самостоятельно решать стандартные и нестандартные профессиональные задачи по видам профессиональной деятельности.</p>	
--	---	--

3.5 Методические рекомендации по подготовке выпускной квалификационной работы и ее защите

ВКР оформляется с соблюдением действующих стандартов на оформление соответствующих видов документации, требований и (или) методических указаний (требований) по выполнению бакалаврских работ по направлению подготовки «Менеджмент».

Объем ВКР по направлению подготовки «Менеджмент» составляет от 70 (минимально) до 100 (максимально) страниц (без учета приложений) с интервалом 1,5 пт. и размером шрифта 14 Times New Roman.

Требования к оформлению листов текстовой части. ВКР должна быть выполнена с использованием компьютера и распечатана на принтере на одной стороне листа белой бумаги формата А4 (210 x 297 мм).

Текстовая часть ВКР выполняется с соблюдением следующих размеров полей: левое – 25 мм, правое – 20 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм.

ВКР должна содержать следующие структурные элементы:

- титульный лист;
- рецензия с предприятия;
- отзыв научного руководителя;
- реферат;
- содержание (или оглавление);
- введение;
- основную часть, состоящую из 3 глав (разделов);
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения (в случае необходимости).

Примерные темы ВКР бакалавра определяются выпускающей кафедрой и доводятся до каждого студента на 3 курсе в виде списка тем для всех форм обучения.

Тема ВКР должна быть актуальной, соответствовать направлениям научно-исследовательской работы кафедры, запросам производства и профилю подготовки.

Примерные планы выпускной квалификационной работы (ВКР) бакалавра по направлению «Менеджмент» представлены далее.

Тема: «Анализ и совершенствование системы управления персоналом на предприятии»

Глава 1. Теоретические основы системы управления персоналом

- 1.1. Сущность и назначение управления персоналом
- 1.2. Организация системы управления персоналом на предприятии
- 1.3. Зарубежный и отечественный опыт организации системы управления персоналом

Глава 2. Анализ системы управления персоналом ООО...

- 2.1. Общая характеристика предприятия
- 2.2. Финансовый анализ предприятия
- 2.3. Анализ внешней среды предприятия
- 2.4. Анализ кадрового потенциала
- 2.5. Анализ системы управления персоналом

Глава 3. Предложения по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии

- 3.1. Предложения по совершенствованию системы управления персоналом
- 3.2. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

ЗАКЛЮЧЕНИЕ
БИБЛИОГРАФИЯ
ПРИЛОЖЕНИЯ

Тема «Анализ и совершенствование деятельности маркетинговой службы на предприятии»

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. Теоретические аспекты управления маркетингом на предприятии

- 1.1. Сущность и задачи маркетингового подхода в управлении предприятием
- 1.2. Организация маркетинга на предприятии
- 1.3. Зарубежный опыт организации деятельности маркетинговой службы на предприятии

ГЛАВА 2. Анализ деятельности маркетинговой службы

- 2.1. Общая характеристика предприятия
- 2.2. Финансовый анализ предприятия
- 2.3. Анализ внешней среды предприятия
- 2.4. Анализ кадрового потенциала
- 2.5. Анализ деятельности службы маркетинга на предприятии

ГЛАВА 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию маркетинговой деятельности на предприятии

- 3.1. Предложения по совершенствованию деятельности маркетинговой службы
- 3.2. Расчет эффективности предложенных мероприятий

ЗАКЛЮЧЕНИЕ
БИБЛИОГРАФИЯ
ПРИЛОЖЕНИЯ

**Содержание и организация проведения защиты
выпускной квалификационной работы**

Выпускная квалификационная работа по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» рассматривается как самостоятельная заключительная работа студента, в которой систематизируются, закрепляются и расширяются теоретические знания, практические навыки и умения, полученные при изучении циклов дисциплин, предусмотренных основной образовательной программой.

Основные направления и примерная тематика выпускных квалификационных работ представлены в приложении 2.

Темы выпускных квалификационных работ могут быть предложены предприятиями, организациями, учреждениями, являющимися потребителями кадров данного профиля направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», а также студентами (с необходимым обоснованием целесообразности ее разработки).

Студенты направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» определяются с темой выпускной квалификационной работы до 20 декабря предыдущего года (студенты, обучающиеся на очной форме), до 1 июля (очно-заочная и заочная форма) выпуск ноября и до 30 сентября (очно-заочная и заочная форма) выпуск февраля.

Темы выпускных квалификационных работ закрепляется за выпускником распоряжением по кафедре.

На основании заявления студента, согласованно с дипломным руководителем, допускается изменение темы выпускной квалификационной работы до 1 мая.

Руководителем выпускной квалификационной работы является профессор, доцент, а также старший преподаватель, имеющий достаточный опыт научной и педагогической работы, выпускающей кафедры, определенной в соответствии с Положением об итоговой государственной аттестации выпускников университета.

К защите выпускной квалификационной работы допускается лицо, успешно завершившее в полном объеме освоение основной образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» высшего профессионального образования, разработанной в соответствии с требованиями ФГОС ВПО.

Защита выпускной квалификационной работы проводится на открытом заседании государственной экзаменационной комиссии в соответствии со следующим порядком:

- представление студента членам комиссии секретарем ГЭК;
- сообщение студента с использованием наглядных материалов и компьютерной техники об основных результатах выпускной квалификационной работы (не более 10 минут);
- вопросы членов ГЭК и присутствующих после доклада студента;
- ответы студента на заданные вопросы;
- зачитывание секретарем комиссии отзыва руководителя на ВКР;
- заслушивание рецензии;
- ответы студента на замечания рецензента.

Продолжительность защиты одной выпускной квалификационной работы, как правило, не должна превышать 30 минут.

Результаты защиты выпускной квалификационной работы объявляются в тот же день после оформления в установленном порядке протоколов заседаний экзаменационной комиссии.

4. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Материально-техническое обеспечение подготовки и защиты выпускной квалификационной работы достаточное для достижения поставленных целей и соответствует действующим санитарным и противопожарным нормам, а также требованиям техники безопасности при проведении учебных и научных работ.

Студентам обеспечена возможность доступа к информации, необходимой для выполнения выпускной квалификационной работы. Учебно-научные подразделения Университета обеспечивают рабочее место студента компьютерным оборудованием в объемах, достаточных для достижения поставленных целей.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ НИЖЕГОРОДСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ им.Н.И. ЛОБАЧЕВСКОГО»

Арзамасский филиал

Физико-математический факультет

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему

«.....»

(НА ПРИМЕРЕ)»

Допущено к защите:
Зав. кафедры

(подпись)

Выполнила студентка _____
группы заочного отделения
.....

(подпись)

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
.....

(подпись)

Арзамас, 2021

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

№ группы, Фамилия, имя, отчество студента

Тема выпускной квалификационной работы: _____

Квалификация Бакалавр
Направление подготовки: Менеджмент

Объем заимствований из общедоступных источников считать допустимым/не допустимым
(оставить только одно)

Соответствие выпускной квалификационной работы требованиям

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

Недостатки в работе: _____

Общее заключение о соответствии выпускной квалификационной работы требованиям:
ВКР установленным в ОПОП требованиям соответствует / частично соответствует / не соответствует
(оставить только одно)

Обобщенная оценка содержательной части выпускной квалификационной работы:
В результате выполнения выпускной квалификационной работы студент ФИО показал (оставить только одно):
- Несоответствие требованиям. Компетенции не сформированы.
- Соответствие требованиям. Уровень сформированности компетенций (оставить только одно) высокий, средний, низкий»).

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

Подпись

Расшифровка подписи

«_____» _____ 20__ г.

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

Задания	Компетенция	Обобщенная оценка сформированности компетенции (соответствует/не соответствует)
Составить программу исследований с учетом соблюдения сроков, определенных приказом Минобрнауки РФ от 29.06.2015 №636	УК-6	
Аргументировать актуальность темы исследования	УК-2	
Использовать при проведении исследования базовые экономические категории, понятия и законы.	УК-10	
Определить цель, задачи, объект и предмет исследования	УК-1	
Подобрать актуальные отечественные и зарубежные источники информации для написания теоретической главы по теме исследования.	ОПК-2	
Выполнить работу по сбору, обработке и обобщению информации, необходимой для проведения исследования.	ОПК-5,ОПК-6	
Использовать различные методы анализа информации в соответствии с особенностями объекта исследования	ПК-2	
Провести анализ найденных источников, обобщить их и критически оценить	ПК-1	
Проанализировать особенности функционирования объекта исследования за рассматриваемый период.	ПК-9	
Провести анализ внешней среды объекта исследования	ОПК-4	
Выявить основные рыночные и специфические риски	ОПК-4	
Разработать для предприятия комплекс мероприятий по устранению рисков	ОПК-4	
Оценить кадровый потенциал предприятия.	ОПК-2	
Проанализировать организацию управления человеческими ресурсами на предприятии, включая правильность распределения полномочий	ОПК-3	
Провести анализ существующих бизнес-планов предприятия.	ПК-3	
Создать программу мероприятий по внедрению организационного развития и изменений	ПК-4	
Обобщить все выявленные в ходе подготовки ВКР недостатки в деятельности предприятия и определить пути их устранения	ПК-10	
Изложить ясно, логично и грамотно результаты исследования при написании и защите ВКР.	УК-4	
Оформить ВКР в соответствии с требованиями методических указаний по выполнению ВКР и представить ВКР в ГЭК в сроки, определенные приказом	УК-6	

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

Подпись

Расшифровка подписи

« _____ » _____ 20 ____ г.

Программа «**ГОСУДАРСТВЕННАЯ ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ**» составлена в соответствии с образовательным стандартом высшего образования (ОС ННГУ) бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (приказ ННГУ от 17.05.2023 № 06.49-04-0214/23).

Автор(ы):
к.п.н., доцент

Статуев А.А.

Рецензент (ы):
д.п.н., доцент

Фролов И.В.

Программа одобрена на заседании кафедры математики, физики и информатики
зав. кафедрой
д.п.н., доцент

Фролов И.В.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 24.05.2023 года, протокол № 5

Председатель УМК

факультета естественных и математических наук

к.э.н., доцент

Тихонова Е.О.