Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Дрожжина Светлана Владимировна
Должность: Ректор
Дата подписания: 26.10.2026 13:36:03
Уникальный программный ключ:
7bfbf7f58f4af5b6ed3db5d74de97abcba6ff48e

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И ТОРГОВЛИ ИМЕНИ МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО»

КАФЕДРА МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ:

Ректор ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»

_____С. В. Дрожжина

«26» 11 2025 г.

ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА
по направлению подготовки
38.04.02 Менеджмент (Магистерская программа:
Менеджмент организаций и администрирование)
квалификация – магистр

Донецк
2025

Составители:

зав. кафедры маркетингового менеджмента, д.э.н., профессор _____ Л.В. Балабанова

профессор кафедры маркетингового менеджмента, д.э.н., доцент _____ А.Н. Германчук

доцент кафедры маркетингового менеджмента, к.э.н., доцент _____ Л.А. Юзык

доцент кафедры маркетингового менеджмента, к.э.н., доцент _____ Л.А. Гасило

старший преподаватель кафедры маркетингового менеджмента _____ Н.О. Мизяева

старший преподаватель кафедры маркетингового менеджмента _____ Е.А. Бирюченко

Утверждено на заседании
кафедры маркетингового менеджмента
Протокол № 5 от «14» 11 2025 г.
Зав. кафедрой _____ Л.В. Балабанова

Одобрено Ученым Советом
Института экономики и управления
Протокол № 4 от «24» 11 2025 г.
Председатель _____ Д.А. Забарина

Одобрено Учебно-методическим
советом ФГБОУ ВО «ДонНУЭТ имени
Михаила Туган-Барановского»
Протокол № 4 от «26» 11 2025 г.
Председатель _____ Крылова Л.В.

Содержание программы государственного экзамена по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент магистерская программа: Менеджмент организаций и администрирование

1. Общие положения…….. 4
2. Порядок поведения государственного экзамена…… 9
3. Перечень учебных дисциплин, включенных в программу государственного экзамена…….. 9
4. Содержание учебных дисциплин, выносимых на государственный экзамен…… 10
5. Перечень вопросов (тестовых заданий), выносимых на государственный экзамен……. 18
6. Критерии оценки ответов на вопросы (тестовые и комплексные ситуационные задания) государственного экзамена…… 31
7. Список рекомендованной литературы:
    - 7.1. Основная литература……. 33
    - 7.2. Дополнительная литература……. 34
    - 7.3. Учебное-методические издания ……. 35
    - 7.4. Электронные ресурсы……..….. 36

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Программа государственного экзамена разработана в соответствии со следующими нормативными документами.

- Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (в редакции от 17.02.2023);

- Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент от 12.08.2020 № 952;

- Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 06 апреля 2021 г. № 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» (с изменениями, внесенными приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 02.03.2023 г. № 244);

– Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 29 июня 2015 г. № 636 «Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры» (с изменениями, внесенными приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 27.03.2020 г. № 490);

– Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 22.02.2023 № 202 «Об утверждении особенностей проведения государственной итоговой аттестации для лиц, обучающихся в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, расположенных на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области, Херсонской области, в 2022/23 и 2023/24 учебных годах по образовательным программам высшего образования»;

Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 18.04.2023 № 409 «Об утверждении аккредитационных показателей по образовательным программам высшего образования, методики расчета и применения аккредитационных показателей по образовательным программам высшего образования»;

- ПП 2 -154 /УН Положение о выпускной квалификационной работе по основным образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, специалитета, магистратуры (введено в действие 16.05.2023 г.);

- ПП 2-291/УН Положение о комплексе оценочных материалов по основной профессиональной образовательной программе высшего образования (введено в действие приказом от 14.06.2024 г. № 120оп);

- ПП 2-150/УН Порядок проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры (введено в действие 31.10.2023 г. приказом № 556оп);

- ПП 2-143/УН Порядок разработки и утверждения основных профессиональных образовательных программ высшего образования –

программ бакалавриата (магистратуры, специалитета) (введено в действие приказом от 31.10.2023 г. № 556оп);

- ПП 2-186/УН Положение о порядке проведения государственной итоговой аттестации с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (введено в действие 10.05.2023 г.)

- ПП 2-247/УН Регламент утверждения председателей государственных экзаменационных комиссий по образовательным программам высшего образования в ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ (введено в действие 25.10.2023 г.)

Государственный экзамен - это комплекс квалификационных задач, которые позволяют выявить уровень подготовки обучающегося, степень овладения профессиональными знаниями и умениями для выполнения производственных функций, указанных в образовательно-квалификационной программе.

Государственный экзамен - это комплекс квалификационных задач, которые позволяют выявить уровень подготовки магистра, степень овладения профессиональными знаниями и умениями для выполнения производственных функций, указанных в образовательно-квалификационной программе.

Государственный экзамен предполагает выполнение комплекса аттестационных заданий и является адекватной формой квалификационных испытаний по объективному определению уровня качества образовательной и профессиональной подготовки магистров.

Цель государственного экзамена – установление уровня подготовки выпускника Университета к выполнению профессиональных задач и соответствия его подготовки требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент от 12.08.2020 № 952.

В результате изучения комплекса учебных дисциплин, вынесенных на государственный экзамен, у обучающихся должны быть сформированы следующие компетенции и индикаторы их достижения (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Компетенции и индикаторы их достижения, которыми должен владеть выпускник

Код и наименование компетенции	*Код и наименование индикатора достижения компетенции*
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИД-1$_{УК-1}$ Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними ИД-2$_{УК-1}$ Определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации и проектирует процессы по их устранению ИД-3$_{УК-1}$ Критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников ИД-4$_{УК-1}$ Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его	ИД-1$_{УК-2}$ Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через

жизненного цикла	реализацию проектного управления
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	ИД-1$_{ОПК-1}$ Формулирует и формализует профессиональные задачи, используя понятийный аппарат логистической деятельности. ИД-2$_{ОПК-1}$ Знает принципы и методы организации управленческой деятельности в функциональных сферах управления предприятиями и организациями. ИД-3$_{ОПК-1}$ Осуществляет выбор стратегии предприятия и разработку тактических мероприятий по ее реализации в условиях конкурентного рынка. ИД-4$_{ОПК-1}$ Владеет системным и ситуационным подходами как основой стратегического анализа. ИД-5$_{ОПК-1}$ Демонстрирует умение решения прикладных задач посредством применения имеющихся знаний экономической теории.
ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	ИД-1$_{ОПК-2}$ Определяет источники и методы сбора информации, использует современные техники и методики сбора данных при решении управленческих и исследовательских задач; проверяет достоверность, полноту, актуальность и непротиворечивость данных, исключает их дублирование. ИД-2$_{ОПК-2}$ Применяет специализированные прикладные программы, для выполнения аналитических и статистических процедур (обработка экономической информации, проведение анализа текущей деятельности и планирования); формулирует статистически обоснованные выводы по результатам эконометрического моделирования. ИД-3$_{ОПК-2}$ Использует методологический инструментарий для стратегического и маркетингового анализа. ИД-4$_{ОПК-2}$ Использует интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач. ИД-5$_{ОПК-2}$ Разрабатывает планы управления инновационной деятельностью
ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ИД-1$_{ОПК-3}$ Диагностирует состояние функциональных сфер организации, предприятия и разрабатывает варианты управленческих решений по устранению проблем. ИД-2$_{ОПК-3}$ Умеет принимать компетентные управленческие решения, прогнозировать последствия их реализации и ожидаемую экономическую, организационную и социальную эффективность. ИД-3$_{ОПК-3}$ Обладает навыками контроля за результатами выполнения принимаемых организационно-управленческих решений и оценки их результативности. ИД-4$_{ОПК-3}$ Использует интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач. ИД-5$_{ОПК-3}$ Осуществляет построение или совершенствование организационной структуры управления

ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ИД-1$_{ОПК-4}$ Владеет теоретическими и методологическими аспектами управления проектами, современными технологиями и методами управления проектами применительно к конкретным задачам профессиональной деятельности. ИД-2$_{ОПК-4}$ Обеспечивает организацию управления инновационной деятельностью. ИД-3$_{ОПК-4}$ Знает теоретические и методологические основы планирования и осуществления логистической деятельности по перевозке грузов в цепи поставок. ИД-4$_{ОПК-4}$ Владеет современными технологиями и методами организации процесса улучшения качества оказания логистических услуг. ИД-5$_{ОПК-4}$ Способен создавать проектные команды и временные рабочие группы в целях реализации проектов и осуществления руководства их деятельностью
ПК-2. Способен осуществлять управленческий процесс на основе результатов оценки влияния факторов внешней среды на функционирование предприятий, организаций	ИД-1$_{ПК-2}$ Определяет методы и владеет инструментами диагностики внешней среды предприятия. ИД-2$_{ПК-2}$ Владеет методами анализа среды организации, учитывает особенности анализа макро- и микросреды организации. ИД-3$_{ПК-2}$ Оценивает сферу компетенции органов государственного регулирования корпоративного сектора. ИД-4$_{ПК-2}$ Анализирует конкурентные позиции организации. ИД-5$_{ПК-2}$ Разрабатывает программу трансформации бренда в зависимости от состояния внешней маркетинговой среды
ПК-3. Способен принимать управленческие решения на основе результатов оценки влияния факторов внутренней среды на функционирование предприятий, организаций	ИД-1$_{ПК-3}$ Применяет различные методы исследования факторов внутренней среды для принятия обоснованных управленческих решений и разработки коммерческой политики по оказанию логистических услуг. ИД-2$_{ПК-3}$ Разрабатывает профиль факторов внутренней среды и рекомендации относительно ликвидации слабых сторон деятельности организации. ИД-3$_{ПК-3}$ Владеет способами формирования системы менеджмента организации, предприятия и отдельных служб с учетом масштабов и направлений деятельности. ИД-4$_{ПК-3}$ Контролирует и регулирует деятельность организации для повышения эффективности управления.
ПК-4. Способен осуществлять проектирование и руководство хозяйственной деятельностью предприятия, организации	ИД-1$_{ПК-4}$ Владеет способами формирования системы управления на предприятии. Производит процессную и объектную декомпозицию системы управления. ИД-2$_{ПК-4}$ Контролирует и регулирует деятельность организации для повышения эффективности деятельности. ИД-3$_{ПК-4}$ Разрабатывает проекты и программы деятельности предприятия исходя из потребностей рынка и создает условия для их выполнения.

	ИД-4$_{ПК-4}$ Оценивает последствия реализации своих решений на разных горизонтах времени и для всех участников деятельности организации.
ПК-8. Способен разрабатывать концепцию научного исследования, планировать, организовывать и проводить научные исследования по различным направлениям с использованием инновационных технологий и методов, оценивать результаты и разрабатывать рекомендации по повышению эффективности деятельности предприятий, организаций и совершенствованию практики управления.	ИД-1$_{ПК-8}$ Формирует аппарат научного исследования, организовывает процесс научно-исследовательской работы, разрабатывает программу исследований и управляет ее реализацией.

2. ПОРЯДОК ПОВЕДЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА

Для проведения государственного экзамена формируется государственная аттестационная комиссия, состав которой утверждается приказом ректора университета. Государственная аттестационная комиссия действует в течение одного календарного года как единая для всех форм обучения в составе председателя и членов государственной аттестационной комиссии по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (Магистерская программа: Менеджмент организаций и администрирование).

К государственному экзамену допускаются лица, успешно завершившие в полном объеме освоение основной образовательной программы (Магистерская программа: Менеджмент организаций и администрирование). Допуск обучающихся к сдаче государственного экзамена оформляется приказом по Университету за подписью проректора по учебно-методической работе.

До начала государственного экзамена преподавателями кафедры проводится подготовительная работа, предусматривающая проведение обзорных лекций и регулярных индивидуальных консультаций обучающихся.

В процессе проведения государственного экзамена обучающийся получает экзаменационный билет, который предполагает:

1) тестовую проверку знаний, формирующих универсальные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции, в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент от 12.08.2020 № 952 и вариативной компоненте основной образовательной программы ФГБОУ ВО «ДонНУЭТ им. М. Туган-Барановского»;

2) письменное решение практического ситуационного комплексного задания, позволяющего проверить овладение компетенциями и сформированность умений использования теоретических знаний в решении практических задач управления предприятиями.

3. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНЫХ ДИСЦИПЛИН, ВЫНОСИМЫХ НА ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКЗАМЕН

1. Менеджмент организаций.	Б1.О.05
2. Управление изменениями.	Б1.О.09
3. Современный стратегический анализ.	Б1.О.06
4. Управление маркетингом предприятия	Б1.О.11

4. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНЫХ ДИСЦИПЛИН, ВКЛЮЧЕННЫХ В ПРОГРАММУ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА

Дисциплина «Менеджмент организации»

Тема 1. *Системная модель менеджмента организации*

1. Организация как сложная система и объект управления: взаимосвязь и взаимозависимость ее внутренних элементов и факторов внешней среды.
2. Особенности функционального и системного видения организации.
3. Характеристика основных подсистем организации. Модели организации как открытой системы.
4. Согласование целей, стратегий, функционального и организационного потенциала и возможностей организации.
5. Множественность организационной подчиненности оценки результативности организации: проблемы согласования приоритетов и интересов участников деятельности.
6. Уровни совершенства организации.
7. Достижение синергизма в менеджменте организации.

Тема 2. *Эволюция организации*

1. Изменения как объективный процесс развития организации. Значение изменений в деятельности организации.
2. Эволюционные взгляды на процессы изменений в деятельности организаций.
3. Жизненный цикл деятельности организации и стадии возникновения изменений.
4. Управление процессами изменений.
5. Использование системного подхода в управлении в условиях изменений.
6. Особенности менеджмента организации на основных этапах жизненного цикла организации.

Тема 3. *Управленческие модели*

1. Элементы менеджмента организации.

2. Модель управления как системообразующий комплекс методов, форм влияния, принципов.
3. Компоненты управленческих моделей.
4. Разновидности управленческих моделей.
5. Комбинация управленческих моделей.

Тема 4. *Организационный механизм менеджмента организации*

1. «Жесткий» и «мягкий» системный подход к управлению организационными процессами. Системные правила менеджмента.
2. Комплексный механизм управления: экономический, мотивационный, организационный, правовой, процедурный. Объединение функционального, процессного и ситуационного подходов.
3. Нормативно-правовая регламентация, основания и порядок организации управления.
4. Методология проектирования системы менеджмента и управленческих процедур. Проектирование иерархии менеджмента. Диапазон управляемости и факторы, которые его определяют.
5. Принципы и этапы рационального распределения в системе менеджмента. Соблюдение субординации. Проектирование состава структурных единиц.
6. Определение уровня централизации менеджмента.

Тема 5. *Организационный инжиниринг*

1. Элементы организационно-управленческого анализа.
2. Инжиниринговое описание процессов в организации.
3. Методология организационного инжиниринга. Условия инжинирингового подхода. Участники процесса инжиниринга.
4. Общие правила инжиниринга: унификация многообразия работ, автономность принятия решений, процессный подход, функциональная целесообразность, итоговая многовариантность, уменьшение параметров «входа», «шума», нивелирование контролирующих мероприятий, снижение доли согласований, персонифицированность ответственности, объединение централизации и децентрализации.

Тема 6. *Организационный дизайн*

1. Дизайн организации как набор параметров, которые определяют уровни разделения труда и координирование. Координационные механизмы дизайна.
2. Уровни организационных изменений. Этапы организационных изменений. Компоненты организационных преобразований. Объекты организационных преобразований.
3. Модель развития внутреннего потенциала предприятия и конкурентного статуса предприятия.

Тема 7. *Руководство в организации*

1. Задача менеджера относительно руководства в организации.
2. Руководство общей деятельностью.
3. Коммуникационно-информационные аспекты распорядительной деятельности. Техника и формы передачи распоряжений. Объективизация доверенностей. Равномерность, конкретность задач. Свобода действия в

выполнении. Учет субъективных факторов в распорядительной деятельности. Обратное делегирование.

4. Человек как объект управленческого служебного контроля. Оценивание выполнения: показатели, критерии. Объективность оценивания. Право на ошибку. Виды ошибок и последствия. Мероприятия по профилактике и устранению ошибок.
5. Управление дисциплиной. Статический и динамический аспекты. Типичные нарушения и их причины. Дисциплинарное влияние. Применение системы взысканий и поощрений. Правила наложения дисциплинарных взысканий.

Тема 8. *Рискозащищенность организации*

1. Условия возникновения рискованной ситуации. Субъект и объект риска.
2. Сущность и особенности управленческого риска. Внешние и внутренние факторы риска. Классификация факторов риска по аспектам проявления: экономические, финансовые, юридические, социально-психологические.
3. Виды риска.
4. Анализ и оценивание риска. Методы количественного и качественного оценивания риска. Специфичность выбора альтернатив управленческих решений в условиях риска.
5. Концепция управления риском. Инструментарий влияния на риск. Модель поведения системы управления в ситуации риска.
6. Критерии рискозащищенности организации.

Тема 9. *Управление результативностью менеджмента организации*

1. Управление результативностью: основные подходы. Классификация инструментов интенсификации развития предприятия, таксономия методов.
2. Целевые программы управления эффективностью и развитием организации. Области ограничения развития организации.
3. Качество менеджмента организации. Диагностирование качества менеджмента организации.
4. Система показателей результативности и качества менеджмента организации.

Дисциплина «Управление изменениями»

Тема 1. *Природа, источники и необходимость проведения изменений*

1. Место изменений в деятельности предприятия и их значение.
2. Понятие и природа изменений.
3. Изменения, нововведения, преобразования.
4. Источники изменений: внешние и внутренние.
5. Изменения и стабильность.
6. Политика изменений и ее основные принципы.
7. Трудности осуществления изменений в современных условиях.

Тема 2. *Виды изменений*

1. Классификация изменений.
2. Уровни изменений: индивидуальные изменения, групповые (командные) изменения, организационные изменения.
3. Лицо и изменения.

4. Теории обучения.
5. Формирование команды.
6. Базовые модели изменений: эволюционные и революционные изменения.

Тема 3. *Руководство и лидерство в управлении изменениями*

1. Роль руководства в управлении изменениями.
2. Требования к менеджеру по изменениям.
3. Компетенции менеджера по изменениям.
4. Менеджер и лидер: общие и отличительные черты.
5. Особенности мышления лидеров.
6. Детерминанты эффективности менеджера как лидера по изменению.
7. Подходы к выделению стилей управления.

Тема 4. *Модели управления изменениями*

1. Модели изменений поведения человека.
2. Сравнительная характеристика моделей.
3. Модели организационных изменений.
4. Процесс управления изменениями.

Тема 5. *Подготовка к изменениям и их планирование*

1. Место процедур подготовки и планирования в процессе управления изменениями.
2. Организационная диагностика: необходимость проведения и содержание.
3. Подготовка к внедрению изменений.

Тема 6. *Механизм реализации изменений.*

1. "Трехмерное пространство" трансформации.
2. Виды ресурсов предприятия.
3. Понятие организационной структуры предприятия (ОСУ).
4. Социально-психологическое обеспечение реализации изменений.
5. Управленческая составляющая.
6. Контроль реализации изменений и реагирования.

Тема 7. *Управление сопротивлением изменениям*

1. Природа и феномен сопротивления изменениям.
2. Виды сопротивления изменениям.
3. Основные стадии сопротивления изменениям.
4. Место управления сопротивлением изменениям в процессе управления изменениями.
5. Модель управления сопротивлением изменениям.

Тема 8. *Традиционные и современные методы управления изменениями*

1. Методы, ориентированные на людей и культуру.
2. Современные методы управления изменениями.
3. Предпосылки изменений
4. Дифференцированное и интегрированное управление изменениями**.**

Тема 9. *Организационное развитие*

1. Понятие организационного развития.
2. Организационное развитие как сочетание организационно-структурной и социально-психологической составляющей, обеспечивающих эффективность изменений.

3. Концепция организационного развития.
4. Условия организационного развития.
5. Этапы организационного развития.

Тема 10. *Реинжиниринг бизнес-процессов*

1. Сущность и необходимость внедрения реинжиниринга бизнес-процессов.
2. Ситуации применения и условия проведения реинжиниринга. Виды реинжиниринга.
3. Бизнес-процессы.
4. Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов.
5. Управление изменениями в реинжиниринга бизнес-процессов.

Тема 11. *Изменения в стратегии предприятия*

1. Взаимосвязь стратегии и стратегических изменений.
2. Общие стратегии развития предприятия: стратегии роста, стабилизации, сокращения, комбинированные стратегии.
3. Подходы к управлению реализацией стратегических изменений фирмы ADL.

Дисциплина «Современный стратегический анализ »

Тема 1. *Цели, задачи и особенности современного стратегического анализа*

1. Сравнительная характеристика систем управления и их эволюция.
2. Порядок разработки стратегии организации.
3. Организация и система стратегического анализа.
4. Определение стратегических факторов.
5. Инструментарий проведения стратегического анализа.
6. Понятие стратегического видения. Факторы, определяющие видение организации.
7. Определение и характеристики миссии организации. Требования, предъявляемые к формулировке миссии.
8. Подходы к формированию стратегических целей организации. Критерии качества стратегических целей.
9. Цели и целеполагание в стратегическом анализе. Системообразующая и смыслообразующая функции целей.

Тема 2. *Системный и ситуационный подходы как основа стратегического анализа в организациях*

1. Критерии выбора стратегических альтернатив.
2. Условия реализации стратегий.
3. Управленческая структура предприятия.
4. Краткосрочное и долгосрочное планирование.
5. Трудности реализации стратегии.

Тема 3. *Понятие и структура среды организации, особенности анализа макроокружения и микросреды организации*

1. Понятие внешней среды. Типы внешней среды.
2. Элементы и технологии анализа бизнес-ландшафта.
3. Сущность анализа внешней среды.

4. Влияние факторов внешней среды на принятие стратегических решений.
5. Критерии выделения стратегических возможностей и угроз организации.
6. Составляющие внешней среды и последовательность их анализа.
7. Определение макросреды организации. Сущность PEST-анализа.
8. Сущность анализа микросреды организации
9. Цель и этапы анализа потребителей.
10. Конечные и промежуточные рынки. Сегментация рынка.
11. Мотивация потребителей. Выявление неудовлетворенных нужд и потребностей. Эволюция потребностей потребителей

Тема 4. *Цели, задачи и особенности стратегического анализа внутренней среды*

1. Сущность, методы и структура управленческого анализа.
2. Этапы проведения анализа внутренней среды организации.
3. Сильные и слабые стороны организации.
4. Стратегические проблемы и организационные возможности организации.
5. Материальные и нематериальные активы.
6. Стратегический потенциал организации.
7. Цепочка ценностей Портера.

Тема 5. *Анализ конкурентной позиции организации*

1. Понятие отрасль. Цель и сущность анализа отрасли.
2. Внутриотраслевая и межотраслевая конкуренция.
3. Тенденции стратегического развития отраслей. Показатели развития рынка.
4. Основные показатели анализа отрасли. Методы анализа отраслевых тенденций. Понятие наличия “опытной кривой” в отрасли.
5. Отраслевая модель результатов анализа конкурентной среды.
6. Основные направления анализа конкурентов. Источники информации для проведения анализа конкурентов.
7. Способы идентификации текущих рыночных конкурентов. Стратегическая группа конкурентов.
8. Сильные и слабые стороны конкурентов.
9. Показатели концентрации капитала Гирфендаля-Хиршмана и долей рынка.
10. Развитие модели 5 сил конкуренции М.Портера.
11. Модель чистой ценности А Бранденбургера и Б. Нейлбаффа.
12. Стратегический сценарный анализ: виды сценариев, способы и методы построения.
13. Анализ неопределенностей и рисков макросреды.
14. Современный отраслевой анализ: идентификация движущих сил отраслевого рынка, прогноз будущей структуры и прибыльности.
15. Оценка конкурентной позиции фирм с использованием КФУ.

Тема 6. *Оценка действующей стратегии организации*

1. Понятие и выделение стратегической бизнес- единицы.
2. Портфель деятельности предприятия и взаимосвязь элементов портфеля.
3. Методы и приемы портфельного анализа.
4. Портфельные матрицы. Матрица Бостонской консультационной группы. Матрица Mckincey - General Electric (экран бизнеса).

5. Матрица фирмы Arthur D. Little (ADL/LC). Матрица Ансоффа.
6. Достоинства и недостатки портфельного анализа.
7. Деловой комплексный анализ.
8. Стратегии сотрудничества. Слияние и поглощение.
9. Вертикальная и горизонтальная интеграция.
10. Стратегия синергизма. Дезинтеграция и аутсорсинг.
11. Наступательная и оборонительные стратегии.
12. Стратегия диверсификации. Стратегия внедрения новшеств.
13. Стратегия первопроходца или раннего выхода на рынок.

Тема 7. *Организация обеспечения процесса стратегического анализа в организациях*

1. Модель жизненного цикла отрасли.
2. Виды стратегий инновационных предприятий.
3. Стратегии предприятий зрелых отраслей.
4. Стратегии отраслей, переживающих спад.
5. Глобальная стратегия.
6. Конкурентные преимущества предприятий различных отраслей

Тема 8. *Оценка эффективности работ по проведению стратегического анализа*

1. Понятие стратегии низких издержек
2. Предпосылки и условия реализации стратегии низких издержек.
3. Способы достижения преимущества по издержкам.
4. Факторы снижения уровня издержек.
5. Выгоды и риски конкурентной стратегии лидерства в издержках.
6. Сущность и способы реализации стратегии дифференциации.
7. Предпосылки и условия реализации стратегии дифференциации.
8. Отличительные потребительские свойства товаров.
9. Выгоды и риски конкурентной стратегии дифференциации.
10. Понятие стратегии оптимальных издержек.

Дисциплина «Управление маркетингом предприятия»

Тема 1. *Теоретические основы управление маркетингом предприятия.*

1. Управление маркетингом предприятия: этимология, система, модель.
2. Эволюция и концепции маркетингового управления предприятием.
3. Процесс управления маркетингом предприятия.

Тема 2. *Организация маркетинговой деятельности.*

1. Построение (совершенствование) организационной структуры управления маркетингом.
2. Организационная культура и создание условий для эффективной работы служб маркетинга.
3. Организация эффективного взаимодействия маркетинговых служб с другими подразделениями предприятия

Тема 3. *Измерение и прогнозирование спроса в управлении маркетингом предприятия*

1. Спрос в системе маркетинга: сущность и классификация
2. Рыночный спрос и факторы, влияющие на него
3. Спрос на товары предприятия
4. Методы оценки текущего спроса
5. Методы оценки перспективного спроса

Тема 4. *Программирование маркетинговой деятельности*

1. Программа маркетинга как инструмент рыночной деятельности.
2. Ситуационный анализ и маркетинговый синтез в процессе разработки программы маркетинга.
3. Стратегическое и тактическое планирование маркетинговой деятельности предприятия.

Тема 5. *Контроль маркетинговой деятельности*

1. Контроль маркетинге: сущность и виды.
2. Стратегический контроль маркетинга.
3. Тактический контроль маркетинга.
4. Контроль прибыльности.

5. ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ (ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ), ВЫНОСИМЫХ НА ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКЗАМЕН

Комплексный тест[1]

1. Что характеризует это определение: "Активная открытая социальная система, составленная из взаимодействующих элементов и подсистем, которая взаимодействует с внешней средой и зависит от него":
   1.1. предприятие, как закрытая система.
   1.2. подразделение предприятия.

[1] Каждая магистерская программа («Менеджмент организаций и администрирование», «Логистика») включает по 20 вариантов комплексных ситуационных заданий

1.3. система управления предприятия.
1.4. предприятие, как открытая система.

2. Факторы внешней среды можно разделить на:
2.1. только, как те, которые не имеют срочного воздействия.
2.2. только прямого действия.
2.3. прямого и непрямого действия.
2.4. не подразделяются.

3. За счет чего может быть достигнута высокая степень адаптивности организации?
3.1. независимость под влияния внешней среды.
3.2. децентрализация управления.
3.3. непрерывное совершенствование управления.
3.4. централизация управления.

4. Предприятие может осуществлять свою деятельность только:
4.1. после государственной регистрации.
4.2. после определения его целей и выбора вида деятельности.
4.3. после принятия устава предприятия членами трудового коллектива.
4.4. после принятия основных положений устава владельцем предприятия.

5. Закономерности управления, основополагающие идеи и правила, определяющие поведение системы управления предприятия по осуществлению управленческих функций положены в основу определения основных:
5.1. звеньев организационной структуры управления.
5.2. функций управления.
5.3. принципов процесса управления.
5.4. должностей управленческих кадров.

6. Кто осуществляет контроль за деятельностью исполнительного органа управления ООО:
6.1. никто не осуществляет.
6.2. собрание участников общества.
6.3. ревизионная комиссия.
6.4. наблюдательный совет общества.

7. Что определяют линейные полномочия внутри предприятия?
7.1. узаконенную власть внутри.
7.2. обязанности занимать конкретную должность.
7.3. право занимать конкретную руководящую должность.
7.4. возможность поощрять работников.

8. Что должно определять уровень поощрения должностного лица?
8.1. объем ответственности.
8.2. объем полномочий и обязанностей.
8.3. количество должностных задач.
8.4. объем и содержание функциональных обязанностей.

9. Что понимается под правом руководителей линейных подразделений принимать решение, объектами которых являются работники или процессы, которые подчинены другим руководителям?
   9.1. функциональные возможности.
   9.2. линейные полномочия.
   9.3. линейные обязанности.
   9.4. управленческая ответственность.
10. Что определяет право определенного должностного лица внутри предприятия использовать ограниченный ресурсный потенциал?
   10.1. полномочия.
   10.2. обязанности.
   10.3. власть.
   10.4. ответственность.
11. Фокусом согласно парадигме XX столетия, выступает:
   11.1. имидж предприятия и товара;
   11.2. товар и его характеристики;
   11.3. капитал бренда;
   11.4. нет правильного ответа.
12. Фокусом бренд-менеджмента согласно парадигме XXI века выступает:
   12.1 имидж предприятия и товара;
   12.2. товар и его характеристики;
   12.3. капитал бренда;
   12.4 нет правильного ответа.
13. Рассмотрение процессов бренд-менеджмента как совокупности элементов, необходимых для достижения определенной цели предусматривает:
   13.1. системный подход;
   13.2. комплексный подход;
   13.3. ситуационный подход;
   13.4. прикладной подход.
14. Какие выделяют модели бренд-менеджмента:
   14.1. американская, английская, японская;
   14.2. англо-американская (западная), японский (азиатская)
   14.3. европейская, азиатская;
   14.4. ваш вариант ответа.
15. «Индивидуальные» и «родственные» бренды являются характерными для:
   15.1. западной модели бренд-менеджмента;
   15.2. азиатской модели бренд-менеджмента;
   15.3. европейской модели бренд-менеджмента;
   15.4. ваш вариант ответа.
16. Стратегия, предполагающая ориентацию деятельности фирмы на одном небольшом рыночном сегменте - на рыночной нише — это стратегия:
   16.1. недифференцированного маркетинга;
   16.2. дифференцированного маркетинга;
   16.3. концентрированного маркетинга;
   16.4. индивидуализированного маркетинга.

17. Стратегия, суть которой заключается в производстве значительного разнообразия товаров, рассчитанных на различные сегменты рынка, каждый из которых требует определенного комплекса маркетинговых мероприятий - это стратегия:
    17.1. недифференцированного маркетинга;
    17.2. дифференцированного маркетинга;
    17.3. концентрированного маркетинга;
    17.4. индивидуализированного маркетинга.
18. Фирма «Таймекс» на рынке часов специализируется на производстве ручных часов и предлагает их различным сегментам рынка: рыбакам, бегунам , любителям велоспорта. Какую стратегию выбора целевог о рынка применяет фирма:
    18.1. односегментной концентрации;
    18.2. товарной специализации;
    18.3. стратегию полного охвата рынка;
    18.4. сегментной специализации.
19. Дифференцированная реакция, размер, размерность, доступность, активность - это:
    19.1. основные критерии сегментации;
    19.2. основные задачи сегментации;
    19.3. основные правила сегментации;
    19.4. основные требования к сегментации.
20. Выбор в качестве целевого только одного рыночного сегмента и концентрация на нем деятельности фирмы - это основные положения стратегии:
    20.1. сегментной специализации;
    20.2. односегментной концентрации;
    20.3. функциональной сегментации;
    20.4. селективной специализации.
21. Ориентация деятельности фирмы на удовлетворение различных потребностей одного рыночного сегмента - это основные положения стратегии:
    21.1. сегментной специализации;
    21.2. товарной специализации;
    21.3. функциональной сегментации;
    21.4. селективной специализации.
22. Одна из разновидностей конкурентной стратегии предприятия, сущность которой сводится к созданию предприятием такого рыночного предложения, которое отличалась бы от предложения конкурентов:
    22.1. стратегия позиционирования;
    22.2. стратегия диверсификации;
    22.3. стратегия дифференциации;
    22.4. стратегия рыночного предложения.
23. Построение позиционной схемы осуществляется в следующей последовательности:

23.1. выбор товара; выбор признаков дифференциации; определение критериев дифференциации; построения системы координат;
23.2. выбор признаков дифференциации; определение основных признаков и деление их на две группы; построения системы координат; определение позиции исследуемого товара и товара-конкурента
23.3. выбор признаков дифференциации; построение системы координат; определение позиции исследуемого товара и товара-конкурента; выводы и предложения; определение основных признаков и деление их на две группы;
23.4. выбор признаков дифференциации; определение позиции исследуемого товара и товара-конкурента с учетом позиции исследуемого товара.

24. На какой стратегии позиционирования основано обращение косметической фирмы MaxFactor: "Профессионалы рекомендуют ":
24.1. позиционирование по показателям качества;
24.2. позиционирование, основанное на особом средстве использования;
24.3. позиционирование, ориентированное на определенную категорию покупателей;
24.4. позиционирования на имидже.

25. Какой девиз следует выбрать компании "Procter & Gamble" при использовании стратегии позиционирования, ориентированной на определенную категорию потребителей:
25.1. "Зубная паста" Blend-a-med "- паста для всей семьи";
25.2. "Порошок" Ariel "выстирает ваше белье лучше, чем обычный порошок»;
25.3. "Компания "Procter&Gamble" - это качество, которое вызывает доверие";
25.4. "Чипсы" Pringles "- похрустим вместе".

26. Корпоративное управление - это:
26.1. управления корпоративными правами;
26.2. процессы регулирования владельцем движения его корпоративных прав с целью получения прибыли, управление корпоративным предприятием, получение доли имущества при его ликвидации, возможных спекулятивных операций с корпоративными правами;
26.3. сложная система экономических отношений, которая предполагает управление корпоративной собственностью и включает в себя много внутренних и внешних элементов;
26.4. система органов управления корпорацией или совокупность организационно-правовых форм.

27. Право собственности на долю (пай) в уставном капитале юридического лица, включая права на управление, получение соответствующей доли прибыли такого лица, а также доли активов в случае его ликвидации - это:
27.1. корпоративные права;
27.2. корпоративная собственность;
27.3. дивиденд;

27.4. корпоративное управление.

28. Главная цель корпоративного управления:
    28.1. эмитирование корпоративных прав;
    28.2. получение части прибыли, которую называют дивидендом;
    28.3. эмитирование ценных бумаг;
    28.4. получение прибыли от хозяйственной деятельности.
29. Первоочередной задачей корпоративного управления являются:
    29.1. согласование интересов субъектов корпоративных отношений;
    29.2. создание четкой системы взаимодействия различных органов управления (общего собрания акционеров, наблюдательного совета, правления, ревизионной комиссии);
    29.3. получение конечного результата путем реализации полномочий и ответственностей;
    29.4. согласование интересов владельцев корпоративных прав и государственных и негосударственных регулятивных органов.
30. Что собой представляет аутсайдерская система управления?
    30.1. это система корпоративного управления, при которой собственность сконцентрирована в руках нескольких человек, которые обладают большими долями корпоративного имущества;
    30.2. это система корпоративного управления, при которой значительная часть функций управления осуществляется лицами, обладающими большими долями корпоративного имущества и менеджмент находится под их прямым влиянием;
    30.3. это система корпоративного управления, которая характеризуется широкой акционерной собственностью, является достаточно распространенной, и поэтому влияние на принятие решений в большей степени зависит от менеджеров, применение различных форм перехвата контроля за корпорацией;
    30.4. это система корпоративного управления, которая характеризуется широким делегированием полномочий внутри общества, при которой основной контроль осуществляется владельцами имущества.
31. Какую систему корпоративного управления описывают, приведены характеристики: собственность сосредоточена в руках нескольких человек, которые обладают большими долями корпоративного имущества; управление осуществляется этими лицами и менеджмент находится под их прямым влиянием:
    31.1. инсайдерская;
    31.2. аутсайдерская;
    31.3. смешанная, но преобладают инсайдерские черты;
    31.4. смешанная, но преобладают аутсайдерские черты.
32. Среда функционирования корпораций включает:
    32.1. конкурентов, потребителей, поставщиков, общественное мнение, служащих;
    32.2. акционеров, потребителей, поставщиков, контактные аудитории, конкурентов, общество в целом;

32.3. акционеров, потребителей, поставщиков, местное население, служащих, общество в целом;
32.4. местное население, служащих, акционеров, конкурентов, поставщиков.

33. Полное и коммандитное общество относятся к:
33.1. неперсональным объединениям;
33.2. объединениям капиталов;
33.3. объединениям лиц;
33.4. некорпоративным объединений.

34. Какие общества организационно-правовые базы развитых стран мира относят к корпоративному сектору:
34.1. акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью;
34.2. открытые торговые и индивидуальные общества;
34.3. коммандитные и личные общества;
34.4. все вышеприведенные общества.

35. Корпорации - это:
35.1. договорные объединения, имеющие статус юридического лица, и в которых ответственность ограничена взносами;
35.2. объединение капиталов, в которых доминирует имущественный элемент;
35.3. договорное объединение, созданное на основе объединения производственных, научных и коммерческих интересов предприятий, которые объединились, с делегированием ими отдельных полномочий централизованного регулирования деятельности каждого из участников органам управления корпорации;
35.4. предприятия, учреждения, организации, созданные на основе соглашения юридическими лицами и гражданами путем объединения их имущества и предпринимательской деятельности с целью получения прибыли.

36. Что собой представляют изменения?
36.1. процесс выработки новых идей и концепций и применения их в условиях данной организации;
36.2. ощутмый переход предприятия с одного состояния в другое;
36.3. процесс быстрого фундаментального изменения в методах работы организации, вызванный условиями обстановки, которые резко изменяются;
36.4. организационный процесс, основанный на сознательной деятельности менеджеров, направленный на относительно устойчивое изменение организационной структуры, вызванный этой деятельностью.

37. Какой вид изменений предусматривает постепенные изменения бизнес-процессов предприятия по частям или систематически?
37.1. изменения, которые наследуются;
37.2. ступенчатые изменения;
37.3. изменения, которые колеблются;
37.4. глобальные изменения.

38. Какие детерминанты определяют эффективность менеджера как лидера?

38.1. личность лидера изменений, общая ситуация, стиль лидерства и управления;
38.2. знания, навыки, умения и личные качества менеджера по изменениям;
38.3. ключевые компетенции по проведению изменений, общая ситуация, личные качества лидера;
38.4. стиль лидерства и управления, ценности, которые разделяет руководитель, опыт решения аналогичных задач.

39. На какой из стадий процесса изменения поведения человека внимание людей переносится из прошлых проблем на поиск путей их решения в будущем, рабочие пытаются решать новые задачи, приобретать практический опыт, нацеленные на обучение?
39.1. стадия размышлений;
39.2. подготовительная стадия;
39.3. стадия активных действий;
39.4. стадия поддержки и закрепления изменений.

40. В основе какой из моделей организационных изменений лежат два основных принципа: вся имеющаяся информация должна свободно и открыто обмениваться между менеджментом и консультантами (агентами изменений); ценность информации определяется ее пригодностью для использования в практических действиях?
40.1. модель технологии вмешательства
40.2. модель "исследования-действия";
40.3. модель планируемых изменений;
40.4. модель процесса успешного управления организационными изменениями.

41. Что собой представляет стратегия предприятия?
41.1. это обобщающая модель стратегического поведения предприятия, которая определяет план и направление управленческих действий, направленных на перевод предприятия в желаемую бизнес-позицию и достижение его стратегических целей.
41.2. это философия предприятия, которая ориентирует его на постоянное развитие для занятия желаемой позиции на рынке, концепция достижения успеха в будущем.
41.3. это план, рассчитанная на перспективу система мер, предназначенных для достижения стратегических целей предприятия в перспективе, определяющие направление его стратегического развития.
41.4. это путь предприятия из прошлого в будущее, осознание предприятием желаемых результатов и рисков.

42. Чем не должна быть стратегия?
42.1. способом установления взаимодействия предприятия с внешней средой, основой для проведения изменений.
42.2. планом, который следует выполнить при любых условиях, перечень стандартных форм и документов, которые просто сочетают операционные планы предприятия, идея только высшего руководства.

42.3. основным содержательным элементом деятельности высшего руководства.
42.4. фактором стабилизации отношений в коллективе, который помогает наладить их эффективную работу.

43. Какой из подходов к определению стратегий предусматривает, что планы всегда должны быть подвижными, чтобы позволить предприятию учиться и адаптироваться к окружению?
43.1. плановый подход.
43.2. эмерджентный подход.
43.3. подход с точки зрения конкурентного позиционирования.
43.4. подход с точки зрения ключевых компетенций.

44. Какой из типов стратегий существует в виде предположения, общей идеи того, каким образом будет развиваться предприятие в будущем?
44.1. стратегия.
44.2. стратегия-план.
44.3. стратегия-действие.
44.4. стратегия-реакция.

45. На каких базовых элементах основывается стратегия предприятия?
45.1. знание рынка и понимание бизнеса, которым занимается предприятие, стратегический анализ внешней и внутренней среды.
45.2. стратегическое мышление, формальный процесс стратегического планирования, эффективная реакция на непредвиденные возможности.
45.3. определение стратегических ориентиров, стратегический анализ, стратегическое мышление.
45.4. стратегическое планирование и эффективная реакция на непредвиденные возможности.

46. Выделяют следующие группы процессов управления проектами (в порядке реализации):
46.1. инициация, планирование, контроль, исполнение, закрытие.
46.2. планирование, инициация, контроль, исполнение, закрытие.
46.3. инициация, планирование, исполнение, контроль, закрытие.
46.4. планирование, инициация, исполнение, контроль, закрытие.

47. Проект - это ...
47.1. комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение определенной цели в течение определенного периода времени и с учетом прогнозируемых ограничений по ресурсам (прежде всего капитала).
47.2. комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение результата в течение определенного периода времени.
47.3. комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение нового результата с учетом прогнозируемых ограничений по ресурсам.
47.4. документация, содержащая описание комплекса взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение результата в течение определенного периода времени.

48. Управление проектами - это ...

48.1. методология, направленная на планирование, организацию, координацию и контроллинг ресурсов в течение проектного цикла для достижения цели проекта.
48.2. методология, направленная на планирование, организацию, координацию и контроллинг проектов предприятия, с целью максимизации прибыли предприятия.
48.3. методология, направленная на планирование, организацию, координацию и контроллинг проектов предприятия, с целью достижения цели предприятия.
48.4. управленческий подход, при котором отдельно взятые заказы и задачи, решаемые в рамках деятельности организации или предприятия, рассматриваются как отдельные проекты.

49. Что входит в три основных ограничения проекта?
49.1. срок, расписание, качество
49.2. срок, стоимость, качество
49.3. срок, доступность ресурсов, качество
49.4. срок, стоимость, расписание

50. Управление проектом является уникальным потому, что ...
50.1. в результате проекта будет получен инновационный результат.
50.2. за каждый проект отвечает другой менеджер проекта со своими уникальными подходами.
50.3. процесс управления проектами неповторим, и можно быть уверенным, что «что-то случится иначе».
50.4. у каждого проекта есть заказчик со своими уникальными потребностями.

51. Статистическая оценка уровня качества продукции осуществляется н а стадии:
51.1. эксплуатации или потребления продукции;
51.2. производства продукции;
51.3. маркетинга и изучения рынка;
51.4. проектирования и разработки продукции

52. Оценивание уровня качества изготовления продукции по показателям эффе ктивности осуществляется на стадии:
52.1. эксплуатации или потребления продукции;
52.2. производства продукции;
52.3. маркетинга и изучения рынка;
52.4. проектирования и разработки продукции

53. Оценивание уровня качества изготовления продукции по показателям эффективности осуществляется на стадии:
53.1. эксплуатации или потребления продукции;
53.2. производства продукции;
53.3. маркетинга и изучения рынка;
53.4. проектирования и разработки продукции.

54. Установление способа сбора и получения информации об уровне качест- ва осуществляется на стадии:
54.1. эксплуатации или потребления продукции;

54.2. производства продукции;
54.3. маркетинга и изучения рынка;
54.4. проектирования и разработки продукции

55. Статистический контроль качества на предприятии предусматривает:
55.1. распределение функций и ответственности за качество как между отдельными работниками, так и цеховым руководителем или мастером;
55.2. использования контрольных карт;
55.3. наличие отдела управления качеством в составе организационной структуры предприятия;
55.4. предусматривает участие в работах по качеству всего персонала предприятия.

56. Управление маркетингом - это:
56.1. деятельность по выявлению целевых рынков, изучению потребностей покупателей, разработки товаров, выбора способов продвижения;
56.2. анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за осуществлением мероприятий, направленных на установление взаимовыгодного обмена с целевым рынком;
56.3. логическая последовательность управленческих действий.
56.4. планирование и разработка стратегии деятельности предприятия;

57. Управление маркетингом предусматривает:
57.1. управление всеми функциями, всеми структурными подразделениями на основе маркетинга;
57.2. реализацию одной из общих функции менеджмента;
57.3. управления маркетингом;
57.4. маркетинговое управление предприятием.

58. Анализ состояния реализации товаров предприятием и оценка возможностей дальнейшего роста объема сбыта - это:
58.1. цель управления сбытовой деятельностью;
58.2. задача управления сбытовой деятельностью;
58.3. принцип управления сбытовой деятельностью;
58.4. один из этапов управления сбытовой деятельностью.

59. Если предприятие ориентируется на широкий рынок и реализацию товаров в большом количестве, то оно использует:
59.1. стратегии дифференциации;
59.2. стратегии преимущества по издержкам;
59.3. стратегии концентрации;
59.4. стратегии интенсивного роста.

60. Изучение таких направлений деятельности поставщика, как объем поставки, оперативность, доставка товаров, упаковка, гарантии качества, отношение к клиентам относятся к следующему аспекту:
60.1. аспекту конкурентоспособности товаров;
60.2. сервисному аспекту;
60.3. производственному аспекту;
60.4. коммуникационному аспекту;

Комплексное ситуационное задание[2]

I. Исходные данные. В последнее время в ЗАО «Геркулес» - лидера на рынке молочных продуктов Донецкой Народной Республики возникли проблемы по сбыту продукции в регионе, снижение уровня прибыли от реализации и чистой прибыли, эффективности коммерческой деятельности в целом. Результаты анализа показали, что причинами этого стало повышение себестоимости продукции, снижение уровня конкурентоспособности мороженого, производимого предприятием, недостаточная эффективность проведенных мероприятий "продвижение-микс", сбытовой политики в Донецком регионе.

II. Задание к ситуации:

1. Выявите проблемы, имеющие место на рынке мороженого. Определите потребительскую ценность товара предприятия согласно матрице Симона "объективное / субъективное качество" и разработайте предложения по ее повышению.
2. На основе методики оценки эффективности стратегических альтернатив по Летгау разработайте маркетинговую продуктово-рыночную стратегию для предприятия.
3. Разработайте стратегические маркетинговые решения для предприятия как исходные элементы маркетинговой стратегии.

III. Информационное обеспечение задания:

Характеристика рынка мороженого в регионе. Анализ рынка мороженого в регионе в отчетном году позволил выявить следующее.

Многие мелкие производители разработали собственные технические условия, согласно которым и осуществляется выпуск продукции. При этом многие фактически обманывают покупателей, например, на упаковке мороженого указывают, что это пломбир, хотя на самом деле это сливочное мороженое; добавляют в продукт растительные жиры.

Себестоимость мороженого, не соответствует госстандарту, гораздо ниже, следовательно, на такую продукцию есть спрос. Предприятия же, выпускающих качественную продукцию, становятся заложниками своей добросовестности. Многие крупные производители не получают запланированной прибыли, соответственно в них мало средств на рекламу продукта, развитие оптовых сетей. Следует отметить также отсутствие четких схем сбыта продукции, перепады в объеме продаж мороженого летом и зимой.

ЗАО «Геркулес» в своей деятельности использует комплекс элементов маркетинга. Общество производит четыре сорта мороженого различных наименований, а также торты из мороженого. Среди них пользуются спросом пломбирные и сливочные сорта. Ассортимент продукции предприятия обновляется в соответствии с потребностями потребителей.

Ценовая политика компании характеризуется гибкостью, цены меняются в

[2] Каждая магистерская программа («Менеджмент организаций и администрирование», «Логистика») включает по 20 вариантов комплексных ситуационных заданий

зависимости от ситуации на рынке и возможностей предприятия. В последние годы наблюдается тенденция к росту цен на мороженое в связи с повышением цен на сырье, электроэнергию, оборудование и др.

Предприятие имеет развитую материально-техническую базу. В предприятии постоянно совершенствуются производственные и торгово-технологические процессы, но уровень затрат на научные исследования и разработки низкий.

ЗАО «Геркулес» имеет высокий деловой и престижный рейтинг.

Таблица 5.1 - Возможные вариации решения проблем ЗАО "Геркулес"

Проблемы	Значимость (от 1 до 10)	Стратегия глубокого проникновения на рынок	Стратегия развития товара	Стратегия развития рынка	Стратегия диверсификации
Расширение ассортимента товаров	6	*	*	*	*
Контроль качества	7	*	*	*	*
Снижение издержек обращения	10	*			
Повышение уровня сервисного обслуживания	8	*	*	*	*
Использование мероприятий СТИС покупателей	8	*	*	*	*
Повышение уровня информированности покупателей	9	*	*	*	*
Рост объемов продаж	10	*	*	*	
Увеличение рыночной доли предприятия	8	*		*	
ИТОГО	-				

Таблица 5.2 – Характеристика возможностей (условий) ЧАО "Геркулес" по реализации стратегии маркетинга

Возможности предприятия, условия среды	Коэффициент сложности использования (от 1 до 10)
Финансирование	10
Уровень риска	9
Организация	7
Продолжительность	8
Сопротивление рынка	9

6. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТОВ НА ВОПРОСЫ (ТЕСТОВЫЕ И КОМПЛЕКСНЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ) ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА

Распределение баллов, которые получают обучающиеся в процессе выполнения заданий государственного экзамена представлено в таблице 6.1.

Таблица 4 – Распределение баллов

Теоретическая часть	Практическая часть				Сумма в баллах
	Всего практическая часть	в том числе			
		1 вопрос	2 вопрос	3 вопрос	
40	60	20	20	20	100

Теоретическая часть.

Правильный ответ на каждое тестовое задание с выбором варианта верного ответа оценивается 1 условным баллом, а общее количество условных баллов составляет 60.

Балльная оценка выполнения тестового задания в соответствии с распределением баллов, которые получают обучающиеся в процессе выполнения государственного экзамена, составляет – 40 баллов. При переводе количества баллов, полученных за тестовое задание (60 условных баллов) к 40 баллам используется следующая шкала:

Таблица 6.2 - Шкала критериев оценки ответов на тестовое задание

Оценка	Баллы	Кол-во вопросов
5	37 – 40	55 – 60
4	33 – 36	49 – 54
4	29 – 32	43 – 48
3	25 – 28	37 – 42
3	21 – 24	31 – 36
2	20 и меньше	30 и меньше

Практическая часть.

Правильный ответ на комплексное ситуационное задание максимально оценивается 60 баллами (20 баллов за каждый вопрос). При наличии недостатков в ответе ситуации оценка снижается по сравнению с максимальным количеством баллов по шкале критериев (таблица 6.3).

Таблица 6.3 – Шкала критериев оценки ответов на один вопрос комплексного ситуационного задания

Баллы	Критерии оценки
«19-20»	Логично-последовательный, полный, обоснованный, правильный ответ с изложением собственной точки зрения.
«15-18»	В основном правильный, но неглубокий ответ на вопрос. Допускаются неточности, исправленные обучающимся самостоятельно.

«11-14»	В основном правильный, но неглубокий ответ на вопрос. Допускаются 2-3 несущественные ошибки, которые исправлены обучающимся самостоятельно.
«7-10»	Дан неполный ответ или допущены существенные ошибки, которые исправлены обучающимся по требованию преподавателя.
«3-6»	Дан неверный ответ или допущены существенные ошибки в ответе, которые не были исправлены обучающимся по требованию преподавателя.
«1-2»	Данные неверные ответы или обучающийся совсем не ответил на вопрос.

Суммарная оценка выполнения теоретической и практической части билета государственного экзамена определяет итоговую оценку обучающимся (таблица 6.4).

Таблица 6.4 – Итоговая оценка обучающегося

Сумма баллов за все виды учебной деятельности	По государственной шкале	Определение
90-100	«Отлично» (5)	отличное выполнение с незначительным количеством неточностей
80-89	«Хорошо» (4)	в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10%)
75-79		в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%)
70-74	«Удовлетворительно» (3)	неплохо, но со значительным количеством недостатков
60-69		выполнение удовлетворяет минимальные критерии
35-59	«Неудовлетворительно» (2)	с возможностью повторной аттестации
0-34		с обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией)

7. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

7.1. Основная литература.

1. Балабанова, Л.В. Управление маркетингом предприятия [Текст] : учебник / Л.В. Балабанова ; Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского. – Донецк: ДОННУЭТ, 2020. – 332 с.
2. Балабанова, Л.В. Маркетинг [Текст]: учебник / Л.В. Балабанова ; Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского. – Изд. 4-е, переработ. и доп. – Донецк : ДОННУЭТ, 2020. – 491 с.(с ГРИФОМ)

3. Балабанова, Л.В. Маркетинг предприятия [Текст]: учебник / Л.В. Балабанова; Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского. — Донецк : ДОННУЭТ, 2020. – 588 с.- (Школа маркетингового менеджмента)
4. Бабкина, О. Н. Управление изменениями : учебное пособие по изчению дисциплины для бакалавров направления: 38.03,02 Менеджмент / О. Н. Бабкин Ставрополь : АГРУС, 2023. - 264 с. - Текст : электронный Электронно-библиотечная система IPR BOOKS
5. Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. -2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2020. - 304 с. - ISBN 978-5-394-03539-5. - Текст : электронный Электронно-библиотечная система IPR BOOKS
6. Дорофеева, Л. И. Менеджмент : учебник / Л. И. Дорофеева. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 514 с. — ISBN 978-5-4497-1331-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/110571.html
7. Конов, А. Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты: монография А. Н. Конев. - Саратов : Вузовское образование, 2022. - l37 с. - ISBN 978-5-4487-0|54-2. - Текст : электронный Электронно-библиотечная система IPR BOOKS
8. Краснянская, О. В. Управление результативностью маркетинга : учебное пособие / О. В. Краснянская. — Москва : РТУ МИРЭА, 2022. — 152 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/256790
9. Лобарева, Н. В. Управление взаимоотношениями с потребителями: практикум : учебное пособие / Н. В. Лобарева. — Москва : РТУ МИРЭА, 2023. — 76 с. — ISBN 978-5-7339-1838-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/368819
10. Лукаш, Ю. А. Маркетинг как составляющая обеспечения конкурентоспособности : учебное пособие / Ю. А. Лукаш. — Москва : ФЛИНТА, 2022. — 125 с. — ISBN 978-5-9765-5165-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/266360
11. Лукаш, Ю. А. Сбыт продукции как инструмент конкуренции : учебное пособие / Ю. А. Лукаш. — Москва : ФЛИНТА, 2022. — 213 с. — ISBN 978-5-9765-5161-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/266378
12. Лукаш, Ю. А. Управление спросом : учебное пособие / Ю. А. Лукаш. — Москва : ФЛИНТА, 2022. — 85 с. — ISBN 978-5-9765-5164-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/266390
13. Окладчик, С. А. Управление организацией (предприятием) : учебное пособие / С. А. Окладчик. — Иркутск : Иркутский ГАУ, 2021. — 112 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/183554
14. Управление организацией (предприятием) : учебное пособие / под редакцией И. М. Лаврова. — Москва : РУТ (МИИТ), 2020. — 167 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/175893

7.2. Дополнительная литература

1. Адлер, Ю. П. Статистическое управление процессами – Statistical Process Control (SPC). Практическое руководство по разведочному анализу данных : учебное пособие / Ю. П. Адлер, В. Л. Шпер. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2022. — 382 с. — ISBN 978-5-907226-49-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/106739.html
2. Гришина, С. А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / С. А. Гришина, А. Н. Шишкин. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2023. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/107697.html
3. Жданкин, Н. А. Менеджмент. Управление в цифровой экономике : курс лекций / Н. А. Жданкин. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2022. — 252 с. — ISBN 978-5-907226-83-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/106720.html
4. Производственный менеджмент : учебное пособие / . — Томск : Томский политехнический университет, 2022. — 128 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/96102.html
5. Мартынова, Ю. А. Инновационные методы оценки конкурентоспособности : монография / Ю. А. Мартынова. — Санкт-Петербург : ГУАП, 2023. — 132 с. — ISBN 978-5-8088-1833-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/341045
6. Набоков, В. И. Менеджмент : учебник / В. И. Набоков. — Москва : Дашков и К, 2023. — 186 с. — ISBN 978-5-394-05385-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/315932
7. Синяева, И. М. Маркетинг в торговле : учебник / И. М. Синяева. — 6-е изд. — Москва : Дашков и К, 2022. — 396 с. — ISBN 978-5-394-04227-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/277328
8. Смирнова, Е. В. Модель организации управления современным предприятием: компетентностный подход к изучению : учебное пособие / Е. В. Смирнова. — Кострома : КГУ им. Н.А. Некрасова, 2020. — 152 с. — ISBN 978-5-8285-1081-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/160116
9. Соколоверов, А. П. УМНО, или Управление маркетингом нетривиальным образом / А. П. Соколоверов. — Москва : Альпина Паблишер, 2022. — 216 с. — ISBN 978-5-9614-4400-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/82355.html
10. Теория и практика стратегического управления организациями в современной экономике : монография / Н. В. Арсеньева, Л. М. Путятина, Г. В. Тихонов. — Москва : МАИ, 2023. — 164 с. — ISBN 978-5-6048908-3-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/343997
11. Управление маркетингом : учебник и практикум для бакалавров / Г. А. Гадиев, Д. А. Жильцов, О. Н. Жильцова [и др.] ; под редакцией С. В. Карпова, Д. В. Тюрин. — Москва : Дашков и К, 2017. — 366 с. — ISBN 978-5-394-02790-1. — Текст :

электронный // Электронно- библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/70878.html

7.3 Учебно-методические издания.

1. Балабанова Л.В. Управление маркетингом предприятия [Электронный ресурс] : конспект лекций. - ГО ВПО «ДонНУЭТ имени Михаила Туган-Барановского», 2023. – Локал. компьютер. сеть НБ ДонНУЭТ.
2. Балабанова, Л.В. Управление изменениями [Электронный ресурс] : конспект лекций по дисциплине для студентов укруп. гр. 38.00.00 "Экономика и управление", направление подгот. 38.04.02 Менеджмент Магистерские программы: Менеджмент организаций и администрирование, Логистика, Ин-т экономики и управления,2 курс, оч. форма обучения / Н.О. Мизаяева ; М-во образования и науки ,ЩНР, ГО ВПО "Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского", Каф. маркетинг. менеджмента. - Донецк : ДонНУЭТ,2023. -Локал. компьютер. сеть НБ ДонНУЭТ.
3. Гасило, Е.А. Менеджмент организаций [Электронный ресурс] : конспект лекций по учебной дисциплине для студентов укруп. гр. 38.00.00 Экономика и управление, направлений подготовки 38.04.02 Менеджмент, 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, образов. прогр. высш. проф. образования магистратуры / Е.А. гасило ; М-во образования и науки ДНР, ГО ВПО "Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского", Каф. маркетинг. менеджмента. ─ Донецк : ДонНУЭТ, 2023. ─ Локал. компьютер. сеть НБ ДонНУЭТ.
4. Германчук, А.Н. Менеджмент организаций [Электронный ресурс] : конспект лекций по учебной дисциплине для студентов укруп. гр. 38.00.00 Экономика и управление, направлений подготовки 38.04.02 Менеджмент, 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, образов. прогр. высш. проф. образования магистратуры / А.Н. Германчук ; М-во образования и науки ДНР, ГО ВПО "Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского", Каф. маркетинг. менеджмента. ─ Донецк : ДонНУЭТ, 2023. ─ Локал. компьютер. сеть НБ ДонНУЭТ.

7.4 Электронные ресурсы.

1. Автоматизированная библиотечная информационная система UNILIB [Электронный ресурс] – Версия 1.100. – Электрон. дан. – [Донецк, 1999-]. – Локал. сеть Науч. б-ки ГО ВПО Донец. нац. ун-та экономики и торговли им. М. Туган-Барановского. – Систем. требования: ПК с процессором ; Windows ; транспорт. протоколы TCP/IP и IPX/SPX в ред. Microsoft ; мышь. – Загл. с экрана.
2. Автоматизированная библиотечная информационная система Unilib UC : версия 2.110 // Научная библиотека Донецкого национального университета экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского. – [Донецк, 2021–]. – Текст : электронный.
3. Библиотечно-информационный комплекс / Финансовый ун-т при Правительстве Рос. Федерации. – Москва : Финансовый университет, 2019– . – URL: http://library.fa.ru/ (дата обращения: 01.01.2023) – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – Текст : электронный.

4. Бизнес+Закон [Электронный ресурс] : Агрегатор правовой информации / [Информационно-правовая платформа]. – Электрон. текстовые дан. – [Донецк, 2020-]. – Режим доступа : https://bz-plus.ru. – Загл. с экрана.
5. Информио : электрон. справочник / ООО «РИНФИЦ». – Москва : Издат. дом «Информио», [2018?–]. – URL: https://www.informio.ru (дата обращения: 01.01.2023). – Текст : электронный
6. Лань : электрон.-библ. система. – Санкт-Петербург : Лань, cop. 2011–2021. – URL: https://e.lanbook.com/ (дата обращения: 01.01.2023). – Текст : электронный. – Режим доступа: для авторизир. пользователей.
7. . Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU : информ.-аналит. портал / ООО Научная электронная библиотека. – Москва : ООО Науч. электрон. б-ка, cop. 2000–2022. – URL: https://elibrary.ru (дата обращения: 01.01.2023). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст : электронный.
8. Научно-информационный библиотечный центр имени академика Л.И. Абалкина / Рос. экон. ун-т им. В.Г. Плеханова. – Москва : KnowledgeTree Inc., 2008– . – URL: http://liber.rea.ru/login.php (дата обращения: 01.01.2023). – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – Текст : электронный.
9. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс] / [ООО «Итеос» ; Е. Кисляк, Д. Семячкин, М. Сергеев]. – Электрон. текстовые дан. – [Москва : ООО «Итеос», 2012-]. – Режим доступа : http://cyberleninka.ru. – Загл. с экрана.
10. Национальная Электронная Библиотека. «Полпред Справочники» [Электронный ресурс] : электрон. б-ка / [База данных экономики и права]. – Электрон. текстовые дан. – [Москва : ООО «Полпред Справочники», 2010-]. – Режим доступа : https://polpred.com. – Загл. с экрана.
11. Национальная электронная библиотека : НЭБ : федер. гос. информ. система / М-во культуры Рос. Федерации [и др.]. – Москва : Рос. гос. б-ка : ООО ЭЛАР, [2008–]. – URL: https://rusneb.ru/ (дата обращения: 01.01.2023) – Текст. Изображение : электронные.
12. СЭБ : Консорциум сетевых электрон. б-к / Электрон.-библ. система «Лань» при поддержке Агентства стратег. инициатив. – Санкт-Петербург : Лань, cop. 2011–2021. – URL: https://seb.e.lanbook.com/ (дата обращения: 01.01.2023). – Режим доступа : для пользователей организаций – участников, подписчиков ЭБС «Лань».
13. Университетская библиотека ONLINE : Электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : ООО «Директ-Медиа». – Электрон. текстовые дан. – [Москва], 2001. – Режим доступа : https://biblioclub.ru. – Загл. с экрана.
14. Электронный каталог Научной библиотеки Донецкого национального университета экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского [Электронный ресурс] / НБ ДонНУЭТ. – Электрон. дан. – [Донецк, 1999-]. – Режим доступа: http://catalog.donnuet.education – Загл. с экрана.
15. Book on lime : Электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : ООО «Книжный дом университета». – Электрон. текстовые дан. – Москва, 2017. – Режим доступа : https://bookonlime.ru.– Загл. с экрана.
16. IPRbooks: Электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : [«АЙ Пи Эр Медиа»] / [ООО «Ай Пи Эр Медиа»]. – Электрон. текстовые, табл. и граф. дан. – Саратов, [2018]. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru. – Загл. с экрана.
17. IPR SMART : весь контент ЭБС IPR BOOKS : цифровой образоват. ресурс / ООО «Ай Пи Эр Медиа». – [Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2022]. – URL:

http://www.iprbookshop.ru (дата обращения: 01.01.2023). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – Текст. Аудио. Изображения : электронные.
18. Polpred : электрон. библ. система : деловые статьи и интернет-сервисы / ООО «Полпред Справочники». – Москва : Полпред Справочники, cop. 1997–2022. – URL: https://polpred.com (дата обращения: 01.01.2023). – Текст: электронный.
19. Дистанционный курс в системе Moodle по дисциплине «Менеджмент организаций». [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://distant.donnuet.education/
20. Дистанционный курс в системе Moodle по дисциплине «Управление изменениями». [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://distant.donnuet.education/
21. Дистанционный курс в системе Moodle по дисциплине «Современный стратегический анализ». [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://distant.donnuet.education/
22. Дистанционный курс в системе Moodle по дисциплине «Управление маркетингом предприятия». [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://distant.donnuet.education/
23. Сайт кафедры маркетингового менеджмента. – Режим доступа: www.marketman.donnuet.education.