

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Красногорский филиал  
Факультет экономики и менеджмента  
*(наименование института (факультета))*  
Кафедра менеджмента  
*(наименование кафедры)*

Утверждена решением кафедры  
менеджмента  
(в составе ОП ВО)  
Протокол № 01  
от «23» августа 2016 г.  
(изм.от 15.05.2017 №09, 29.11.2017 №05)

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**  
(для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и  
обучающихся инвалидов) по направлению подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

*(код и наименование направления подготовки)*

Международный менеджмент

*направленность (профиль)*

Бакалавр

*квалификация*

Очная

*форма обучения*

Год набора – 2017

Красногорск, 2016 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

К.э.н., профессор, декан факультета Головецкий Н.Я.  
(ученое звание, ученая степень, должность) (Ф.И.О.)

К.психол.н., доцент, заведующий кафедрой Выпряхкина И.Б.  
(ученое звание, ученая степень, должность) (Ф.И.О.)

## СОДЕРЖАНИЕ

- 1.Перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения образовательной программы
- 2.Показатели и критерии оценивания компетенций
- 3.Шкалы оценивания компетенций
- 4.Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения образовательной программы
- 5.Методические материалы

## **1.Перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения образовательной программы**

### **1.1.Перечень профессиональных компетенций, владение которыми должен продемонстрировать обучающийся в ходе ГИА:**

1.1.1.При защите выпускной квалификационной работы

ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-17, ПК-18, ПК-19, ПК-20, ПК ОС-21, ПК ОС-22, ПК ОС-23.

1.1.2.При сдаче государственного экзамена

ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-17, ПК-18, ПК-19, ПК-20, ПК ОС-21, ПК ОС-22, ПК ОС-23.

### **1.2.Перечень общепрофессиональных компетенций, на основе которых были освоены профессиональные компетенции**

ОПК-2, ОПК-4, ОПК-5, ОПК-6, ОПК-7, ОПК ОС-8.

### **1.3.Перечень универсальных компетенций, подтверждающих наличие у выпускника общих знаний и социального опыта**

УК ОС-1, УК ОС-2, УК ОС-3, УК ОС-4, УК ОС-5, УК ОС-6, УК ОС-7, УК ОС-8, УК ОС-9, УК ОС-10

## **2.Показатели и критерии оценивания компетенций**

### **2.1.Выпускная квалификационная работа**

Код компетенции	Наименование компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Способ/средств о оценивания
УК ОС-1	Способность применять критический анализ информации и системный подход для решения задач обоснования собственной гражданской и мировоззренческой позиции	Знания принципов системного подхода, методов критического анализа информации	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы, задаваемые на защите, текст выпускной квалификационной работы
УК ОС-2	Способность разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	Разработанный проект на основе оценки ресурсов и ограничений	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы, задаваемые на защите, текст выпускной квалификационной работы

УК ОС-3	Способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	Умеет себя вести в соответствии с требованиями ролевой позиции	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Манера поведения на защите
УК ОС-4	Способность осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном языках	Деловая коммуникация в устной и письменной формах на русском и иностранном языках	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы, задаваемые на защите, текст выпускной квалификационной работы, аннотация на английском языке
УК ОС-5	Способность проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества	Проявляет толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы, задаваемые на защите, текст выпускной квалификационной работы
УК ОС-6	Способность выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Выстроенная траектория саморазвития	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы, задаваемые на защите
УК ОС-7	Способность поддерживать уровень физического здоровья, достаточного для	Способен поддерживать уровень	Уровень систематизированности и полноты знаний	Балльная система Вопросы, задаваемые на

	обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности	физического здоровья, знает о роли спорта в обеспечении полноценной социальной и профессиональной деятельности	Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	защите
УК ОС-8	Способность создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций	Поддерживает безопасные условия жизнедеятельности и	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы, задаваемые на защите, текст выпускной квалификационной работы
УК ОС-9	Способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	Использует основы экономических знаний в профессиональной деятельности	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы, задаваемые на защите, текст выпускной квалификационной работы
УК ОС-10	Способность использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности	Использует основы правовых знаний в профессиональной деятельности	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы, задаваемые на защите, текст выпускной квалификационной работы
ОПК-2	способностью находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала	Балльная система Вопросы, задаваемые на защите, текст выпускной квалификационной работы

	принимаемых решений		Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	й работы
ОПК-4	способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы, задаваемые на защите, текст выпускной квалификационной работы
ОПК-5	владением навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы, задаваемые на защите, текст выпускной квалификационной работы
ОПК-6	владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы, задаваемые на защите, текст выпускной квалификационной работы
ОПК-7	способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым	Балльная система Вопросы, задаваемые на защите, текст выпускной квалификационной работы

	технологий и с учетом основных требований информационной безопасности		объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	
ОПК ОС-8	Способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы, задаваемые на защите, текст выпускной квалификационной работы
ПК-1	Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы, задаваемые на защите, текст выпускной квалификационной работы
ПК-2	владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы, задаваемые на защите, текст выпускной квалификационной работы
ПК-3	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным	Балльная система Вопросы, задаваемые на защите, текст выпускной квалификационной работы



			обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	
ПК-4	умением применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы, задаваемые на защите, текст выпускной квалификационной работы
ПК-5	способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы, задаваемые на защите, текст выпускной квалификационной работы
ПК-6	способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы, задаваемые на защите, текст выпускной квалификационной работы
ПК-7	владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а	Балльная система Вопросы, задаваемые на защите, текст выпускной квалификационной работы

	области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ		также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	
ПК-8	владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы, задаваемые на защите, текст выпускной квалификационной работы
ПК-17	способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы, задаваемые на защите, текст выпускной квалификационной работы
ПК-18	владением навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы, задаваемые на защите, текст выпускной квалификационной работы
ПК-19	владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением	Балльная система Вопросы, задаваемые на защите, текст выпускной квалификационной работы

			творческого подхода в нестандартных ситуациях	
ПК-20	владением навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы, задаваемые на защите, текст выпускной квалификационной работы
ПК ОС-21	Способность адаптировать самому и участвовать в разработке программы адаптации персонала компании (в своей зоне ответственности) к работе в международной среде	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы, задаваемые на защите, текст выпускной квалификационной работы
ПК ОС-22	Способность фиксировать и понимать ментальные различия зарубежных партнеров и использовать их в деловых коммуникациях и командном взаимодействии	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы, задаваемые на защите, текст выпускной квалификационной работы
ПК ОС-23	Способность организовывать выход компании на зарубежные рынки или вывод на международный рынок конкретного продукта	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы, задаваемые на защите, текст выпускной квалификационной работы

## 2.2. Междисциплинарный государственный экзамен

Код компетенции	Наименование компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Способ/средств о оценивания
УК ОС-1	Способность применять критический анализ информации и системный подход для решения задач обоснования собственной гражданской и мировоззренческой позиции	Знания принципов системного подхода, методов критического анализа информации	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы билета, практико-ориентированные задания (кейсы), дополнительные вопросы
УК ОС-2	Способность разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	Разработанный проект на основе оценки ресурсов и ограничений	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы билета, практико-ориентированные задания (кейсы), дополнительные вопросы
УК ОС-4	Способность осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном языках	Деловая коммуникация в устной и письменной формах на русском и иностранном языках	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы билета, практико-ориентированные задания (кейсы), дополнительные вопросы
УК ОС-9	Способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	Использует основы экономических знаний в профессиональной деятельности	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением	Балльная система Вопросы билета, практико-ориентированные задания (кейсы), дополнительные вопросы

			творческого подхода в нестандартных ситуациях	
УК ОС-10	Способность использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности	Использует основы правовых знаний в профессиональной деятельности	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы билета, практико-ориентированные задания (кейсы), дополнительные вопросы
ОПК-2	способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы билета, практико-ориентированные задания (кейсы), дополнительные вопросы
ОПК-4	способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы билета, практико-ориентированные задания (кейсы), дополнительные вопросы
ОПК-5	владением навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы билета, практико-ориентированные задания (кейсы), дополнительные вопросы

ОПК-6	владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы билета, практико-ориентированные задания (кейсы), дополнительные вопросы
ОПК-7	способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы билета, практико-ориентированные задания (кейсы), дополнительные вопросы
ОПК ОС-8	Способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы билета, практико-ориентированные задания (кейсы), дополнительные вопросы
ПК-1	Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы билета, практико-ориентированные задания (кейсы), дополнительные вопросы

ПК-2	владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы билета, практико-ориентированные задания (кейсы), дополнительные вопросы
ПК-3	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы билета, практико-ориентированные задания (кейсы), дополнительные вопросы
ПК-4	умением применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы билета, практико-ориентированные задания (кейсы), дополнительные вопросы
ПК-5	способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы билета, практико-ориентированные задания (кейсы), дополнительные вопросы

ПК-6	способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы билета, практико-ориентированные задания (кейсы), дополнительные вопросы
ПК-7	владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы билета, практико-ориентированные задания (кейсы), дополнительные вопросы
ПК-8	владением навыками документального оформления решений в управленческой (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы билета, практико-ориентированные задания (кейсы), дополнительные вопросы
ПК-17	способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы билета, практико-ориентированные задания (кейсы), дополнительные вопросы



ПК-18	владением навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы билета, практико-ориентированные задания (кейсы), дополнительные вопросы
ПК-19	владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы билета, практико-ориентированные задания (кейсы), дополнительные вопросы
ПК-20	владением навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы билета, практико-ориентированные задания (кейсы), дополнительные вопросы
ПК ОС-21	Способность адаптировать самому и участвовать в разработке программы адаптации персонала компании (в своей зоне ответственности) к работе в международной среде	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы билета, практико-ориентированные задания (кейсы), дополнительные вопросы Итоговая оценка за кейс-сессию
ПК ОС-22	Способность фиксировать и понимать ментальные различия зарубежных	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний	Балльная система Вопросы билета, практико-

	партнеров и использовать их в деловых коммуникациях и командном взаимодействии		Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	ориентированные задания (кейсы), дополнительные вопросы Итоговая оценка за кейс-сессию
ПК ОС-23	Способность организовывать выход компании на зарубежные рынки или вывод на международный рынок конкретного продукта	Профессиональные знания, умения, навыки	Уровень систематизированности и полноты знаний Логичность и обоснованность изложения материала Умение решать практические задания с необходимым объективным обоснованием, а также применением творческого подхода в нестандартных ситуациях	Балльная система Вопросы билета, практико-ориентированные задания (кейсы), дополнительные вопросы Итоговая оценка за кейс-сессию

### 3. Шкалы оценивания

Оценивание результатов защиты ВКР осуществляется по четырех балльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» и объявляется в день защиты после оформления в установленном порядке протокола заседания экзаменационной комиссии.

*Оценка «отлично» выставляется при условии, что:*

- работа выполнена самостоятельно, носит творческий характер, содержит элементы научной новизны;
- собран, обобщен, и проанализирован достаточный объем нормативных правовых актов, литературы, статистической информации и других практических материалов, позволивший всесторонне изучить тему и сделать аргументированные выводы и практические рекомендации;
- при написании и защите работы выпускником продемонстрирован высокий уровень развития общекультурных и профессиональных компетенций, глубокие теоретические знания и наличие практических навыков;
- работа хорошо оформлена и своевременно представлена на кафедру, полностью соответствует требованиям, предъявляемым к содержанию и оформлению ВКР;
- на защите освещены все вопросы исследования, ответы студента на вопросы профессионально грамотны, исчерпывающие, подкрепляются положениями нормативно-правовых актов, выводами и расчетами, отраженными в работе.

*Оценка «хорошо» ставится, если:*

- тема работы раскрыта, однако выводы и рекомендации не всегда оригинальны и/или не имеют практической значимости, есть неточности при освещении отдельных вопросов темы;
- собран, обобщен и проанализирован необходимый объем нормативных правовых актов, литературы, статистической информации и других практических материалов, но не

по всем аспектам исследуемой темы сделаны выводы и обоснованы практические рекомендации;

- при написании и защите работы выпускником продемонстрирован средний уровень развития общекультурных и профессиональных компетенций, наличие теоретических знаний и достаточных практических навыков;

- работа своевременно представлена на кафедру, есть отдельные недостатки в ее оформлении; в процессе защиты работы дана общая характеристика основных положений работы, были неполные ответы на вопросы.

*Оценка «удовлетворительно» ставится, когда:*

- тема работы раскрыта частично, но в основном правильно, допущено поверхностное изложение отдельных вопросов темы;

- в работе не использован весь необходимый для исследования темы объем нормативных правовых актов, литературы, статистической информации и других практических материалов, выводы и практические рекомендации не всегда обоснованы;

- при написании и защите работы выпускником продемонстрированы удовлетворительный уровень развития общекультурных и профессиональных компетенций, отсутствие глубоких теоретических знаний и устойчивых практических навыков;

- работа своевременно представлена на кафедру, однако не в полном объеме по содержанию и/или оформлению соответствует предъявляемым требованиям; в процессе защиты выпускник недостаточно полно изложил основные положения работы, испытывал затруднения при ответах на вопросы.

*Оценка «неудовлетворительно» ставится, если:*

- содержание работы не раскрывает тему, вопросы изложены бессистемно и поверхностно, нет анализа практического материала, основные положения и рекомендации не имеют обоснования;

- работа не оригинальна, основана на компиляции публикаций по теме;

- при написании и защите работы выпускником продемонстрирован неудовлетворительный уровень развития общекультурных и профессиональных компетенций; работа несвоевременно представлена на кафедру, не в полном объеме по содержанию и оформлению соответствует предъявляемым требованиям;

- на защите выпускник показал поверхностные знания по исследуемой теме, отсутствие представлений об актуальных проблемах по теме работы, плохо отвечал на вопросы.

#### Шкала оценивания ответов государственного экзамена на теоретические вопросы

Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
5	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы  Профессиональные умения  Личностные качества  Результаты обучающегося, вошедшие в портфолио	Систематизированные, глубокие и полные  Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации  Ярко выражены  Портфолио отвечает всем требованиям
4	Знания в объеме темы  Профессиональные умения	Достаточно полные и систематизированные  Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы

	Результаты обучающегося, вошедшие в портфолио	Освещены все направления, но есть замечания к одному-двум
3	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала  Профессиональные умения  Результаты обучающегося, вошедшие в портфолио	Недостаточно полный объем  Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий  Представлены не все направления
2	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала  Профессиональные умения  Портфолио отсутствует	Отсутствие знаний  Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

#### Шкала оценивания умения выполнять практико-ориентированные задания

Баллы	Критерии
5	-алгоритм решения в общем виде составлен правильно, -соблюдены все рекомендации по оформлению и решению задания
4	-задание решено не в общем виде, хотя решение соответствует алгоритму, но не соблюдены все требования по оформлению и решению задания
3	- решение задания не доведено до конца, хотя и выбрано правильное направление решения, отсутствует оформление решения, есть неточности в аргументации
2	- отсутствуют доказательства и аргументы к решению задания

### 4.Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения образовательной программы

#### 4.1.Общая характеристика выпускной квалификационной работы

##### 4.1.1.Общие требования к выпускной квалификационной работе

Выполнение и защита выпускной квалификационной работы является завершающим этапом учебного процесса.

Бакалаврская работа должна обязательно включать в себя теоретическую часть, где студент должен продемонстрировать знания дисциплин по разрабатываемой проблеме, аналитическую часть, где проводится организационная диагностика и выявление проблем, и практическую часть, в которой необходимо показать умение использовать методы изученных дисциплин для решения поставленных в работе задач.

Задачами выполнения выпускной квалификационной работы являются:

- систематизация, закрепление и расширение теоретических и практических знаний в области теории менеджмента и организации, организационного поведения, основ маркетинга, управления персоналом, управленческой экономики;
- умение применять методологические разработки и инструментарий для оценки конкретных проблем управления;
- развитие навыков ведения самостоятельной работы и применения методик исследования при решении разрабатываемых в работе проблем и вопросов;
- выяснение степени подготовки студента к самостоятельной работе в области

управления организацией в современных условиях.

К выпускной квалификационной работе предъявляются следующие основные требования:

- критическое осмысление взглядов российских и зарубежных ученых по теоретическим и практическим вопросам, умение выдвигать и обосновывать собственное мнение;
- творческий подход к изучаемому фактическому, статистическому материалу, направленный на выявление резервов и способов повышения эффективности управления конкретным предприятием (организацией);
- использование статистической информации, ее обработка и подготовка для анализа и оценки;
- самостоятельная проработка направлений совершенствования деятельности организаций по рассматриваемой проблеме;
- проведение самостоятельного анализа публичной и внутренней информации организации (предприятия) с обоснованием выводов.

Тематика выпускной квалификационной работы разрабатывается кафедрой «Менеджмента», ежегодно утверждается, информация размещается на сайте. Студент выбирает тему исследования самостоятельно с учетом своих научно-практических интересов в седьмом семестре. В отдельных случаях, по согласованию с руководителем и кафедрой, студент может взять тему, не входящую в рекомендуемый перечень (если к этому есть достаточные основания, в частности, особенности практической работы студента). Студент имеет право изменить ранее выбранную тему выпускной (бакалаврской) квалификационной работы, заявив об этом заблаговременно в письменном виде на кафедру.

Темы ВКР выбираются таким образом, чтобы в процессе их выполнения студент мог использовать знания, полученные в процессе обучения, главным образом, профилирующих дисциплин, смог показать умение использовать компьютерные методы сбора и обработки информации и выполнить графические работы (схемы, графики, диаграммы, слайды и т.д.).

Тема выпускной квалификационной работы закрепляется за студентом приказом ректора академии на основании личного заявления. Этим же приказом по представлению кафедры назначается научный руководитель работы из числа профессорско-преподавательского состава кафедры и высококвалифицированных специалистов – практиков.

#### **4.1.2.Руководство и консультирование**

Выпускная квалификационная работа пишется студентом самостоятельно. Научный руководитель помогает студенту: разобраться в понимании изучаемой проблемы, подборе литературы, выборе правильного направления исследования, формулировании цели, задач, объекта и предмета, выделении наиболее важных и актуальных теоретических и практических вопросов при проведении исследования, а также обоснованности предложений и рекомендаций по результатам проведенного анализа.

В обязанности руководителя входит:

- консультирование студента при выборе им окончательной темы ВКР;
- разработка задания на подготовку ВКР;
- оказание помощи в подготовке плана ВКР и графика ее выполнения;
- консультирование студента по подбору литературы и фактического материала;
- содействие в выборе методики исследования;
- проведение систематических консультаций со студентом по проблематике работы, предоставление квалифицированных рекомендаций по содержанию ВКР;
- осуществление постоянного контроля за ходом выполнения ВКР в соответствии с планом и графиком ее выполнения;

- информирование заведующего кафедрой о соблюдении студентом графика выполнения ВКР;
- консультирование студента при подготовке презентации и доклада для защиты бакалаврской работы;
- проверка ВКР в системе «Антиплагиат»;
- предоставление письменного отзыва на бакалаврскую работу с указанием предварительной оценки.

#### **4.1.3. Требования к объему, структуре и оформлению выпускной квалификационной работы**

Подготовка к написанию выпускной квалификационной работы начинается с подбора студентом литературы по выбранной теме и составления плана. Для поиска литературы необходимо пользоваться библиографическими справочниками, компьютерными каталогами библиотек, информационно-поисковыми системами Интернета. Параллельно с подбором теоретических источников необходимо собирать материалы публичной и внутренней финансовой отчетности организаций (в том числе базы практики) для выполнения практической части исследования. Список литературы и план ВКР, а также цель и задачи исследования согласовываются с научным руководителем и утверждаются им. Согласованный и утвержденный научным руководителем план, цель и задачи исследования не могут быть изменены студентом в одностороннем порядке.

##### *Составление плана выпускной квалификационной работы*

План ВКР составляется исходя из необходимости раскрытия темы, а также с учетом сформулированной цели и задач исследования. В названиях глав отражаются ключевые вопросы темы, в названиях параграфов – конкретные вопросы. Каждая глава и параграф должны иметь свое название и нумерацию. Названия глав не должны дублировать название темы, а названия параграфов - название глав. Формулировки должны четко и ясно, без дублирования отражать суть рассматриваемой проблемы. Названия параграфов в плане и по тексту работы не подразделяются и не конкретизируются. По мере написания выпускной квалификационной работы названия глав и параграфов могут уточняться, не изменяясь принципиально.

В работе план оформляется в виде «Содержания». Лист «Содержание» является второй после титульного листа страницей исследования. На нем не пишется тема работы, поскольку она указана на титульном листе.

План выпускной квалификационной работы должен быть тщательно продуман и обоснован. Он включает: Введение, Главы 1, 2, 3, состоящие из параграфов, Заключение, Список использованной литературы, Приложения. Как правило, выпускная (бакалаврская) квалификационная работа должна состоять из трех глав, каждая из которых включает по три – четыре параграфа. План выпускной квалификационной работы должен разрабатываться в срок не позднее двух недель после получения задания и согласовываться с руководителем.

Кроме плана ВКР студент составляет задание - график разработки и оформления выпускной квалификационной работы с указанием этапов, очередности их выполнения и содержания.

Задание - график и план оформляются в трех экземплярах, утверждаются научным руководителем, один экземпляр сдается на кафедру, два других – студенту и научному руководителю.

##### *Содержание выпускной квалификационной работы*

Общий объем выпускной квалификационной работы должен составлять от 60-70 страниц машинописного текста, напечатанного на одной стороне листа формата А4, 14-м шрифтом Times New Roman через полтора интервала. Объем работы считается по заключению включительно. Поля страницы: слева - 3 см; справа 1,5 см; сверху и снизу по 2 см. Абзацный отступ – 1,25 см.

Выпускная квалификационная работа (текстовая часть) выполняется в соответствии с требованиями ГОСТа на ПЭВМ с использованием текстового редактора не старше Microsoft Word 97 - 2003 (Microsoft Word 2007, 2010) для Windows. Иллюстративный материал (графики, диаграммы, рисунки) выполняются в Excel, соответствующих графических пакетах (AutoCAD, Компас-График и др.) с последующей вставкой в документ Word.

#### *Введение.*

Объем – около 3 страниц. Введение должно давать достаточно полное представление об рассматриваемых вопросах и проблемах темы исследования. Во введении обосновывается выбор темы исследования: должно быть четко сформулировано, в чем состоит ее актуальность. Затем, формулируются цель и задачи работы, объект и предмет исследования.

Фамилии отечественных и зарубежных авторов, приводимые во введении, должны подкрепляться наличием трудов этих ученых в списке литературы.

Далее указывается, что послужило информационной базой при разработке выпускной квалификационной работы, данные бухгалтерской и другой отчетности исследуемого предприятия за конкретный отчетный период, статистические и иные данные об источниках фактического материала, который использован в работе.

Цель выпускной квалификационной работы должна вытекать из необходимости раскрытия формулировки темы, задачи – из названий глав и параграфов. Объект исследования – конкретная исследуемая организация, предмет исследования – исследуемое направление деятельности этой организации (процесс, отношения, организация, эффективность и т.п.).

Далее дается краткая характеристика состава работы. Отмечается, что выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и какого количества приложений.

#### *Первая глава.*

В первой главе работы рассматриваются теоретические аспекты темы исследования, в частности, экономическая природа, сущность, формы проявления, классификации, исторический аспект, дискуссионные вопросы. При написании главы недостаточно ограничиться только описанием точек зрения разных авторов по рассматриваемой проблеме. Желательно, чтобы на основе их рассмотрения сформулировать авторскую позицию. Поскольку выпускная квалификационная работа является самостоятельным исследованием, плагиат не допускается. При использовании авторских положений, цитат, цифрового материала необходимо делать ссылки на источник информации с указанием названия, номера, конкретной страницы печатного труда, года или иного периода использованной формы отчетности.

Для написания первой главы студент должен глубоко изучить все положения, раскрывающие теорию вопроса: сущность, классификацию, роль, содержание, задачи, принципы, методы и методики исследования, способы обработки информации.

#### *Вторая глава.*

В отличие от первой – теоретической главы, вторая глава может быть определена как аналитическая. Во второй главе работы на основе изучения данных отчетности анализируемой организации с использованием различных методологических приемов и подходов проводится анализ объекта и предмета исследования, а также оценка полученных результатов. Анализ должен проводиться за период не менее 3-х лет. Такой ретроспективный анализ позволяет: изучить динамику исследуемых процессов; выявить тенденции и закономерности развития; дать им объективную оценку; выявить причины сложившегося положения. В главе проводится анализ исследуемой в работе проблемы по направлениям, выбранным автором и в полном соответствии с утвержденным научным руководителем планом. Каждый параграф должен заканчиваться выводами по результатам проведенного анализа. При этом в выводах обязательно должны найти отражение

нарушения, недостатки, «узкие места» вскрытые в ходе анализа.

#### *Третья глава.*

В третьей – практической главе необходимо определить пути устранения недостатков. Практическая часть работы должна содержать самостоятельно проведенные студентом расчеты, составленный иллюстративный материал: рисунки (графики, диаграммы, схемы), таблицы.

Весь иллюстративный материал должен быть проанализирован и использован для подтверждения выводов по исследуемой проблеме. В заключительной главе работы, на основе обработанного теоретического и практического материала и вскрытых в ходе анализа недостатков предлагаются конкретные пути решения проблемы, обосновываются выводы, оригинальные предложения, эффективность предлагаемых мер и финансовые последствия их практической реализации.

#### *Заключение.*

Объем 2-3 страницы. В заключении подводятся итоги проведенного исследования, формулируются и кратко обосновываются выводы и предложения автора по всей выпускной (бакалаврской) квалификационной работе.

Заключение представляет собой итог всей выпускной квалификационной работы, где студент призван показать свой квалификационный уровень, как в теории, так и в практически значимых вопросах управления. Заключение обязательно должно давать ответы на следующие принципиальные вопросы по выдвигаемой на защиту работе:

- к каким теоретическим и практически значимым выводам пришел студент в результате исследования темы;
- какие тенденции, пропорции, соотношения, процессы, нарушения и недостатки выявлены в результате проведенного анализа фактического материала;
- какие предложения и рекомендации с кратким их социально-экономическим обоснованием разработаны в работе в ходе рассмотрения вопросов темы на примере объекта исследования.

Заключение должно давать полное представление о результатах исследования и авторских предложениях и рекомендациях. Выпускная квалификационная работа являясь авторским трудом, является трудом коллективным – автора и научного руководителя, в связи с чем, выводы, рекомендации и предложения делаются не от первого лица, а от авторского коллектива (не «предлагаю ...», а «предлагаем ...», «на наш взгляд и т.п»).

Все составные части выпускной квалификационной работы, как комплексного исследования темы, должны быть логически связаны между собой и содержать объяснение перехода от одного рассматриваемого вопроса к другому, от одной главы - к другой. Достоинством работы является профессиональный, грамотный и простой стиль изложения, без стилистических и грамматических ошибок.

Процесс написания выпускной квалификационной работы студентом находится под постоянным контролем кафедры. На заседаниях кафедры регулярно заслушиваются сообщения научных руководителей о ходе подготовки работ, а при необходимости - студентов о проделанной работе.

Итоги обсуждения хода написания выпускных квалификационных работ студентами представляются в деканат для принятия, в случае необходимости, мер по ликвидации отставания. В случае, значительного нарушения сроков представления глав и работы в целом кафедра информирует в деканат. При грубом нарушении сроков написания дипломной работы научный руководитель, в праве, отказать студенту в принятии работы на проверку.

Подготовка выпускной квалификационной работы должна вестись в соответствии с утвержденным планом.

#### *Список использованной литературы.*

Для написания выпускной квалификационной работы студент должен использовать не менее 35-45 источников литературы. Порядок оформления использованной литературы



рассмотрен в разделе «Оформление выпускной квалификационной работы».

Приложения располагают после списка используемых источников и литературы. Их цель – избежать излишней нагрузки текста различными аналитическими, расчетными, статистическими материалами, которые не содержат основную информацию. Каждое приложение начинается с новой страницы, имеет обозначение и название.

Руководитель проверяет ВКР и составляет о ней письменный отзыв в течение семи календарных дней после получения законченной ВКР от студента.

ВКР, оформленная в соответствии с установленными требованиями, подписывается студентом, руководителем, консультантом (при наличии) и представляется студентом на электронном (компакт-диске) и бумажном носителях вместе с отзывом руководителя на кафедру не позднее, чем за **15 календарных дней до защиты ВКР**.

Специалист деканата регистрирует ВКР в журнале учета ВКР с указанием даты, и расписывается в ее получении.

Если студент в установленный срок не представил ВКР с отзывом научного руководителя, кафедра в трехдневный срок направляет акт о непредставлении ВКР за подписью заведующего кафедрой декану факультета. Студент, не представивший ВКР с отзывом научного руководителя в установленный срок, к защите не допускается и подлежит отчислению из академии как не прошедший государственную итоговую аттестацию.

ВКР в обязательном порядке проверяется кафедрой в системе «Антиплагиат». В случае выявления плагиата, т.е. более 15% заимствований в объеме работы, студент не допускается к защите ВКР и подлежит отчислению из академии как не прошедший государственную итоговую аттестацию.

Оформление ВКР следует осуществлять в соответствии с требованиями системы стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу:

ГОСТ Р 7.0.5-2008 (Библиографическая ссылка);

ГОСТ 7.32-2001 в ред. Изменения № 1 от 01.12.2005, ИУС № 12, 2005 (Отчет о научно-исследовательской работе);

ГОСТ 7.1-2003 (Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления)

Текст бакалаврской работы следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: правое -10 мм, верхнее и нижнее 20 мм, левое -30 мм

Студент должен обратить внимание на правильность оформления выпускной квалификационной работы.

Структура выпускной квалификационной работы:

- титульный лист;
- содержание (план) выпускной квалификационной работы;
- текст выпускной квалификационной работы.

Введение, каждая глава, заключение должны начинаться с новой страницы, параграфы в одной главе должны начинаться с той же страницы, что и окончание предыдущего параграфа.

#### *Оформление основного текста*

Текст ВКР представляется в двух формах:

а) печатной, на одной стороне листа белой бумаги формата А4.

Цвет шрифта должен быть черным, полужирный шрифт не применяется.

б) в электронном виде в текстовом редакторе WORD – на диске.

Работа должна быть выполнена на компьютере шрифтом Times New Roman, кегль 14, интервал 1,5 и отвечать следующим требованиям:

- введение, каждая глава и заключение и начинаются с нового листа;
- введение и заключение оформляются без названия;
- страницы следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную

нумерацию по всему тексту ВКР. Номер страницы проставляют в центре нижней части листа без точки. Титульный лист включают в общую нумерацию страниц ВКР. Титульный лист включается в общую нумерацию, номер страницы на титульном листе не проставляют. Иллюстрации и таблицы, расположенные на отдельных листах, включают в общую нумерацию страниц.

ВКР открывается титульным листом, который является первой страницей выпускной квалификационной работы. Образец титульного листа представлен в приложении Ж.

Затем располагается «СОДЕРЖАНИЕ», включающее в себя название всех структурных элементов работы. Наименования структурных элементов работы «СОДЕРЖАНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», НАЗВАНИЯ ГЛАВ, «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ», «ПРИЛОЖЕНИЕ» служат заголовками структурных элементов работы. Заголовки структурных элементов в тексте работы следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами, не подчеркивая.

Главы должны иметь порядковую нумерацию в пределах всего текста ВКР, обозначенные арабскими цифрами без точки.

Параграфы следует нумеровать арабскими цифрами и записывать с абзацного отступа без точки в конце. Параграфы должны иметь нумерацию в пределах каждой главы.

Номер параграфа включает номер главы и порядковый номер параграфа, разделенные точкой. Пример - 1.1, 1.2, 1.3 и т.д.

Интервал между заголовками главы, параграфа, пункта и текстом – одна пустая строка; между текстом и началом нового параграфа или пункта - одна пустая строка.

Каждая страница работы используется полностью; пропуски допустимы лишь в конце глав.

При изложении обязательных требований в тексте должны применяться слова «должен», «следует», «необходимо», «требуется», «разрешается только», «не допускается», «запрещается», «не следует». При изложении других положений следует применять слова «могут быть», «как правило», «при необходимости», «может быть», «в случае» и т. д.

Допускается использовать повествовательную форму изложения текста, например, «применяют», «указывают» и т. п.

В тексте следует избегать повторений, сложных и громоздких предложений. Не принято писать в работе «я думаю», «я предлагаю» и т.п.

Излагать материал рекомендуется от третьего лица (автор предлагает), или первого лица множественного числа (по нашему мнению).

В тексте работы не допускается:

- применять для одного и того же понятия различные термины, близкие по смыслу (синонимы), а также иностранные слова и термины при наличии равнозначных слов и терминов в русском языке;

- сокращать обозначения единиц физических величин, если они употребляются без цифр, за исключением единиц физических величин в головках и боковиках таблиц, и в расшифровках буквенных обозначений, входящих в формулы и рисунки;

- применять сокращения слов, кроме сокращений установленных правилами русской орфографии, а также соответствующими стандартами;

В тексте работы, за исключением формул, таблиц и рисунков, не допускается:

- применять математический знак минус (-) перед отрицательными значениями, следует писать слово «минус».

- применять без числовых значений математические знаки, например, > (больше), < (меньше), = (равно), ≥ (больше или равно), ≠ (неравно), ≤ (меньше или равно), а также знаки % (процент), № (номер).

В тексте необходимо применять стандартизованные единицы физических величин, их наименования и обозначения в соответствии с ГОСТ 8.417.

Вышеизложенные требования распространяются и на стоимостные величины в

денежном выражении.

Недопустимым является подготовка ВКР путем «скачивания» материалов из Интернета или методом компьютерного сканирования полного объема ее содержания. При установлении подобных фактов ВКР не допускается к защите.

#### *Оформление формул и уравнений*

Уравнения и формулы следует выделять из текста в отдельную строку. Выше и ниже каждой формулы или уравнения свободные строки не оставляются и интервалы не увеличиваются. Если формула не умещается в одну строку, то она должна быть перенесена после знака равенства (=) или после знаков плюс (+), минус (-), умножения (·), деления (:) или других математических знаков, причем знак в начале следующей строки повторяют.

При переносе формулы на знаке, символизирующем операцию умножения, применяют знак «х».

Пояснение значений символов и числовых коэффициентов следует приводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в которой они даны в формуле.

Формулы следует нумеровать порядковой нумерацией в пределах всей работы арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении на строке. Допускается нумерация формул в пределах главы. В этом случае номер формулы состоит из номера главы и порядкового номера формулы, разделенных точкой, например, (2.1). Порядок изложения в работе математических уравнений такой же, как и формул.

Например: *Потребность в оборотном капитале определяется по формуле*

$$WCR = ДЗ + З - КЗ, \quad (2.1)$$

где, ДЗ - дебиторская задолженность;

КЗ - кредиторская задолженность.

Формулы, помещаемые в приложениях, должны нумероваться отдельной нумерацией арабскими цифрами в пределах каждого приложения.

#### *Оформление таблиц*

Цифровой материал для лучшей наглядности и удобства сравнения показателей оформляют в виде таблиц в соответствии с рисунком 1. Название таблицы должно отражать ее содержание, быть точным, кратким.

Таблица располагается по центру страницы. Название таблицы следует помещать над таблицей слева, без абзачного отступа в одну строку с ее номером через тире. Название начинают с прописной буквы и не подчеркивают.

Не рекомендуется располагать две или несколько таблиц одну за другой, их надо разделять текстом.

Таблицы должны быть по возможности размещены так, чтобы их чтение было возможным без поворота работы или с поворотом ее на 90 градусов по направлению движения часовой стрелки. Данные, приводимые в таблицах, следует связывать с текстом работы. Допускается помещать таблицу вдоль длинной стороны листа.

Таблица \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_  
номер название таблицы



Боковик  
(заголовки строк)

Графы (колонки)

Рисунок 1- Построение таблиц

Пример оформления таблиц приведен ниже (Таблица 1). Не допускается помещение в ВКР таблиц отсканированных и не обработанных в текстовом или табличном редакторе.

Таблица 1- Расчет коэффициентов по модели Альтмана ООО «Ритм»

Показатели	На 31.12.14	На 31.12.15
X <sub>1</sub>	0,29	0,24
X <sub>2</sub>	0,38	0,60
X <sub>3</sub>	0,09	0,14
X <sub>4</sub>	1,68	1,38
X <sub>5</sub>	0,42	0,45
Значение Z	2,61	2,87

Таблицу следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором она упоминается впервые, или на следующей странице.

На все таблицы должны быть ссылки в работе. При ссылке следует писать слово «Таблица» с указанием ее номера.

Таблицу с большим числом строк допускается переносить на другой лист (страницу). При переносе части таблицы на другой лист (страницу) слово «Таблица», ее номер и наименование указывают один раз слева над первой частью таблицы, а над другими частями также слева пишут слова «Продолжение таблицы» и указывают номер таблицы (см. пример ниже).

Таблица 1- Расчет коэффициентов по модели Альтмана ООО «Ритм»

Показатели	На 31.12.14	На 31.12.15
A	1	2
X <sub>1</sub>	0,29	0,24
X <sub>2</sub>	0,38	0,60

Продолжение таблицы 1.

A	1	2
X <sub>3</sub>	0,09	0,14
X <sub>4</sub>	1,68	1,38
X <sub>5</sub>	0,42	0,45
Значение Z	2,61	2,87

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

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

заголовков и подзаголовков таблиц точки не ставят.

Таблицы слева, справа и снизу, как правило, ограничивают линиями. Допускается применять размер шрифта в таблице меньший, чем в тексте.

Разделять заголовки и подзаголовки боковика и граф диагональными линиями не допускается. Горизонтальные и вертикальные линии, разграничивающие строки таблицы, допускается не проводить, если их отсутствие не затрудняет пользование таблицей.

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

Головка таблицы должна быть отделена линией от остальной части таблицы.

#### *Оформление иллюстраций*

Иллюстрации (графики, схемы, рисунки) следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. На все иллюстрации должны быть даны в работе ссылки.

Для наиболее полного использования масштаба на осях графика допускаются разрывы. На графиках следует как можно меньше производить надписей.

Иллюстрации, за исключением иллюстрации приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией.

Если рисунок один, то он обозначается «Рисунок 1». Слово «Рисунок» и его наименование располагают посередине строки.

Допускается нумеровать иллюстрации в пределах главы. В этом случае номер иллюстрации состоит из номера главы и порядкового номера иллюстрации, разделенных точкой. Например, рисунок 1.1.

Иллюстрации, при необходимости, могут иметь наименование и пояснительные данные (подрисуночный текст). Слово «Рисунок» и наименование помещают после пояснительных данных и располагают посередине строки. Пример оформления иллюстраций приведен ниже.

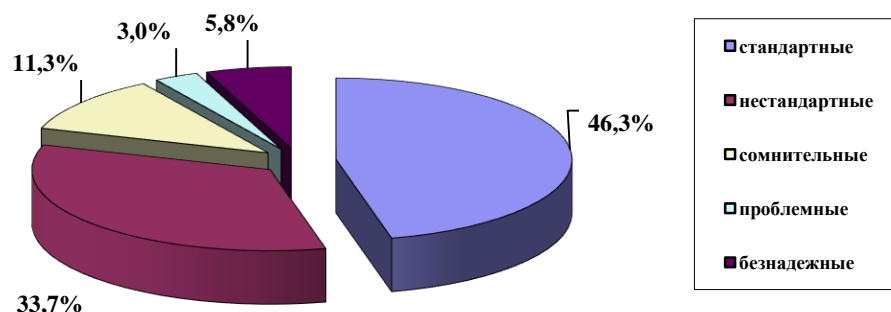


Рисунок 1.1 - Состав кредитного портфеля по видам ссуд в 2015 г.

Иллюстрации могут быть размещены в приложениях. Иллюстрации каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения, например, рисунок А.3.

При ссылках на иллюстрации следует писать «... в соответствии с рисунком 2», (см. рис. 2), при сквозной нумерации и «... в соответствии с рисунком 1.2» при нумерации в пределах раздела.

Не допускается помещение в работе отсканированных или отсерокопированных иллюстраций.

#### *Оформление библиографических ссылок*

Ссылки на использованные источники следует оформлять в соответствии с

требованиями ГОСТ Р 7.0.5 – 2008 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления».

Данный стандарт «устанавливает общие требования и правила составления библиографической ссылки: основные виды, структуру, состав, расположение документов. Стандарт распространяется на библиографические ссылки, используемые в опубликованных и неопубликованных документах на любых носителях. Стандарт предназначен для авторов, редакторов, издателей»<sup>1</sup>.

При оформлении ВКР также могут использоваться подстрочные ссылки. Подстрочная библиографическая ссылка оформляется как примечание, вынесенное из текста работы вниз полосы листа. При этом указываются лишь те страницы, на которых напечатаны цитируемые отрывки и приводимые сведения, например:

---

<sup>1</sup> Маслова В.М. Управление персоналом.-М.: ИНФРА-М, 2013. -С. 45-46.

Если это коллективная работа, сборник научных трудов и т. п., то сноска начинается с названия, затем указывается редактор и далее - место и год издания, например:

---

<sup>2</sup> Менеджмент: Учебник / Под ред. О.С. Виханского. – М. : ИНФРА-М, 2014. – С. 320.

Допускается при наличии в тексте библиографических сведений, идентифицирующих электронный ресурс удаленного доступа, в подстрочной ссылке указывать только его электронный адрес. (для обозначения электронного адреса используют аббревиатуру «URL» (Uniform Resource Locator – унифицированный указатель ресурса), например:

---

<sup>2</sup> Официальные периодические издания : электрон. путеводитель / Рос. нац. б-ка, Центр правовой информации. [СПб.], 2012–2013. URL: <http://www.nlr.ru/lawcenter/izd/index.html> (дата обращения: 18.01.2014).

или, если о данной публикации говорится в тексте документа:

---

<sup>2</sup> URL: <http://www.nlr.ru/lawcenter/izd/index.htm>.

При нумерации подстрочных библиографических ссылок применяют единообразный порядок для всего данного документа: сквозную нумерацию по всему тексту, в пределах каждой главы, раздела, части и т. п., или – для данной страницы документа.

Повторную ссылку на один и тот же документ (группу документов) или его часть приводят в сокращенной форме при условии, что все необходимые для идентификации и поиска этого документа библиографические сведения указаны в первичной ссылке на него. Выбранный прием сокращения библиографических сведений используется единообразно для данного документа.

### *Оформление списка литературы*

Список литературы (библиографический список) – необходимый элемент справочного аппарата выпускной квалификационной работы, который помещается после текста документа, имеет самостоятельное значение в качестве библиографического пособия

---

<sup>1</sup> Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления: издание официальное. М.: Стандартинформ, 2014. URL: <http://protect.gost.ru/document.aspx?control=7&id=173511> (дата обращения: 08.02.2014). С. 1.

и «не является совокупностью затекстовых библиографических ссылок»<sup>2</sup>. Он свидетельствует о степени изученности темы автором, содержит библиографические описания использованных источников и помещается в работе после заключения.

Самым распространенным способом формирования списка литературы является алфавитный, т.е. расположение библиографических описаний в строгом алфавитном порядке авторов и заглавий публикаций (если фамилия автора не указана). Работы одного автора располагают по алфавиту названий работ, работы авторов-однофамильцев – по алфавиту инициалов. При перечислении работ одного автора его фамилию и инициалы указывают каждый раз, не заменяя прочерками. В одном ряду не следует смешивать разные алфавиты (русский, латинский).

При оформлении списка литературы необходимо соблюдать следующие правила:

1. В списке литературы используется сквозная нумерация всех источников.  
2. Библиографическое описание документов следует выполнять в соответствии с требованиями ГОСТ 7.1 - 2003. «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления». В конце библиографического описания ставится точка.

3. Выпускные квалификационные и курсовые работы в библиографический список литературы не включаются, т.к. это учебные работы.

4. В библиографической записи написание фамилии автора, коллективного автора, заглавие книги, статьи не сокращаются. В других областях библиографического описания допустимы варианты с сокращениями слов и без сокращения. Сокращения слов и словосочетаний производятся в соответствии с правилами, приведенными в ГОСТ 7.12–93 «Библиографическая запись. Сокращение слов на русском языке. Общие требования и правила», ГОСТ 7.11–2004 «Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на иностранных европейских языках».

5. Электронные издания описываются в соответствии с ГОСТ 7.82–2001 «Библиографическая запись. Библиографическое описание электронных ресурсов. Общие требования и правила составления». Основные правила описания электронных ресурсов соответствуют описанию традиционных изданий. К заглавию добавляются слова в квадратных скобках: [Электронный ресурс]. А в области физической характеристики, которая следует после года издания, указывается на каком носителе размещен данный ресурс или его электронный адрес.

Список литературы целесообразно формировать по блокам с указанием выходных данных.

В работе разрешается использовать экономическую учебную и специальную литературу, не превышающую пятилетний период с года издания до момента написания ВКР, а материалы периодических изданий не превышающие 3-х летний период. При наличии в ВКР исторического материала в списке литературы могут присутствовать источники более ранних сроков издания.

Сведения об источниках следует нумеровать арабскими цифрами без точки и печатать с абзацного отступа.

Если источники, подпадающие под тот или иной блок, отсутствуют, то данный блок опускается. Примеры оформления источников в списке литературы представлены в Программе ГИА.

В работе разрешается использовать экономическую учебную и специальную литературу, не превышающую пятилетний период с года издания до момента написания ВКР, а материалы периодических изданий не превышающие 3-х летний период. При наличии в ВКР исторического материала в списке литературы могут присутствовать источники более ранних сроков издания.

---

<sup>2</sup> Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления: издание официальное. М.: Стандартинформ, 2012. URL: <http://protect.gost.ru/document.aspx?control=7&id=173511> (дата обращения: 08.06.2012). С. 11.

Сведения об источниках следует нумеровать арабскими цифрами без точки и печатать с абзацного отступа.

Если источники, подпадающие под тот или иной блок, отсутствуют, то данный блок опускается. Примеры оформления источников в списке литературы представлены в Программе ГИА.

#### *Оформление приложения*

Приложение оформляют как продолжение данного документа на последующих его листах. В тексте работы на все приложения должны быть даны ссылки. Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте работы.

Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху страницы слова «Приложение» с указанием его номера в порядке упоминания в тексте.

Приложения должны иметь общую с остальной частью документа сквозную нумерацию страниц.

Личная подпись студента ставится:

- после последнего предложения в тексте заключения, подпись ставится под словами написанными студентом лично:

«Данная работа выполнена мною самостоятельно»

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

(дата сдачи работы – заполняется от руки)

\_\_\_\_\_ (подпись автора)

- после каждого из приложений.

Научный руководитель подписывает каждую страницу списка использованной литературы в выпускной квалификационной работе.

Полностью оформленная, но не сброшюрованная, выпускная (бакалаврская) квалификационная работа с вложенными графиком-заданием, отзывом научного руководителя и электронной версией работы на диске сдается заведующему кафедрой для проверки и допуска к защите.

Неправильно или небрежно оформленная выпускная квалификационная работа к защите не допускается. После допуска работы к защите, работа сшивается в твердый переплет и сдается на кафедру.

#### **4.1.4. Процедура защиты выпускной квалификационной работы**

Выполненная студентом выпускная квалификационная работа проверяется руководителем, который дает на нее отзыв (Приложение И).

Допуск выпускной квалификационной работы к защите разрешает заведующий кафедрой.

Выпускная квалификационная работа не допускается к защите и возвращается студенту, если ее содержание не раскрывает тему исследования, или студент не проявил достаточной самостоятельности при выполнении работы.

После рассмотрения окончательного варианта ВКР научным руководителем и внесения необходимых правок работу и утверждения заведующим кафедрой, студент аккуратно и четко напечатанную работу, должен сброшюровать в твердый переплет и сдать на кафедру.

Студент консультируется и согласовывает с научным руководителем текст своего выступления на защите (доклад) и презентацию доклада.

Доклад на защите длится 7-10 минут. Студент в своем выступлении должен показать основные результаты своей работы: вклад в разработку проблемы, результаты проведенного анализа, выводы и предложения. При этом в докладе следует ответить на замечания, отмеченные в отзыве научного руководителя.

Доклад должна сопровождать презентация с использованием мультимедийных



средств, выполненная в программе Power Point. Количество слайдов – от 8 до 15 слайдов.

Основное содержание презентации:

- титульный лист, на котором указывается: полное название академии, кафедры, тема выпускной квалификационной работы, ученое звание и степень научного руководителя, его ФИО, а также ФИО студента и год выполнения работы;
- основные понятия, выводы по результатам анализа, предложения (тезисно), рисунки и таблицы, на которые студент ссылается по ходу своего выступления во время защиты.

Не позднее, чем за одну неделю до начала Государственной итоговой аттестации происходит предзащита выпускных квалифицированных работ.

Цель проведения предзащиты – выявление уровня готовности ВКР и помощь студентам в подготовке к ее защите.

Предварительную защиту организуют и проводят руководители ВКР (не менее 2-3 руководителей) с целью демонстрации предзащиты ВКР как образца для предстоящей защиты. На предзащите заслушиваются выступления авторов двух-четырех различных по качеству выполнения ВКР в присутствии всех выпускников. Работы обсуждаются, указываются замечания, ошибки и делаются выводы. Это даёт возможность продемонстрировать выпускникам предстоящую процедуру защиты, более грамотно подготовиться к защите выпускной работы.

Защита студентом выпускной квалификационной работы проводится на открытом заседании государственной экзаменационной комиссии с участием не менее двух третей ее состава, как правило, при участии руководителя работы.

Процедура защиты выпускной квалификационной работы включает:

- открытие заседания ГЭК (председатель);
- доклад студента-дипломника;
- вопросы студенту и его ответы на заданные вопросы;
- рассмотрение отзыва научного руководителя выпускной квалификационной работы (зачитывание отзыва или выступление научного руководителя);
- ответы студента на замечания, отмеченные в отзыве.
- оценивание защиты выпускной квалификационной работы членами ГЭК;
- сообщение результата защиты выпускной квалификационной работы студенту-выпускнику;
- заключительное слово студента (по желанию студента).

Во время заседания ГЭК выпускная квалификационная работа находится у председателя комиссии.

Члены комиссии могут задавать вопросы, как по содержанию работы, так и по докладу, содержанию раздаточного материала и презентации. Ответы студента на вопросы членов ГЭК, присутствующих, а также на замечания, отмеченные в рецензии и отзыве научного руководителя, должны быть обстоятельными, по существу, но лаконичными. Комиссия может высказать и отметить в протоколе особое мнение о новизне выполненного исследования, профессионализме выполнения работы, высоком уровне защиты (или наоборот), а также рекомендовать студента для поступления в магистратуру.

Оценивание результатов защиты выпускной квалификационной работы осуществляется по четырех балльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» и объявляется в день защиты после оформления в установленном порядке протокола заседания ГЭК.

При неявке студента на защиту по уважительной (подтвержденной документально) причине, устанавливается дополнительно срок защиты.

Результаты защиты выпускной квалификационной работы и решение о присвоении квалификации студенту-выпускнику оформляются в зачетную книжку и заверяются подписями всех членов ГЭК, присутствовавших на заседании.

#### **4.1.5. Примерная тематика выпускных квалификационных работ:**

##### **Раздел 1. Общий и специальный менеджмент**

1. Совершенствование организационной структуры управления транснациональной корпорации (на примере «...»)
2. Пути и средства повышения эффективности управления предприятием (на примере «...»)
3. Повышение конкурентоспособности организации, осуществляющей деятельность за рубежом (на примере «...»)
4. Совершенствование информационного обеспечения управления в транснациональной корпорации (на примере «...»)
5. Проектирование системы управления качеством продукции (работ, услуг) при выведении на международный рынок (на примере «...»)
6. Разработка стратегии развития организации, осуществляющей деятельность за рубежом (на примере «...»)
7. Совершенствование системы контроля в организации (на примере «...»)
8. Совершенствование системы планирования внешнеэкономической деятельности компании на примере «...»
9. Управление инновационной деятельностью предприятия (на примере...)
10. Реинжиниринг бизнес-процессов организации (на примере «...»)
11. Повышение конкурентоспособности малого бизнеса (на примере «...»)
12. Планирование и прогнозирование как функции стратегического менеджмента.
13. Разработка стратегии управления изменениями в транснациональной корпорации (на примере «...»).
14. Управление рисками в компании (на примере «...»).
15. Анализ и планирование качества управленческих процессов.
16. Формирование инновационного потенциала в системе управления организацией.
17. Разработка антикризисных технологий на предприятии.
18. Управление по целям и результатам: формирование системы целеполагания.
19. Формирование системы менеджмента качества для повышения конкурентоспособности предприятия (на примере «...»).
20. Особенности системы управления сервисными организациями.
21. Антикризисное управление на основе реинжиниринга бизнес-процессов.
22. Использование управленческого консалтинга в совершенствовании системы менеджмента организации, осуществляющей деятельность за рубежом.

##### **Раздел 2. Теория организации**

23. Стратегия диверсификации деятельности организации (на примере «...»)
24. Организация управления малым предприятием (на примере «...»)
25. Управление организационными изменениями на предприятии.
26. Разработка модели организации малого бизнеса.
27. Разработка стратегии выживания организации в современных условиях.
28. Совершенствование организационных структур управления.
29. Особенности централизации и децентрализации в управлении на примере современной организации.
30. Влияние совершенствования организационной структуры на результативность организации (на примере «...»).
31. Анализ внешней среды и учет ее влияния на эффективность внешнеэкономической деятельности организации.

##### **Раздел 3. Основы управления персоналом**

32. Совершенствование системы мотивации в транснациональных компаниях (на примере «...»)
33. Разработка системы повышения квалификации персонала (на примере «...»)

34. Совершенствование системы оплаты труда персонала в транснациональных компаниях (на примере «...»)

35. Разработка системы приема и отбора персонала в транснациональных компаниях (на примере «...»)

36. Методы повышения производительности труда в российских компаниях, осуществляющих деятельность за рубежом (на примере «...»)

37. Разработка системы управления мотивацией работников на предприятии (с применением систем HRM).

#### **Раздел 4. Организационное поведение. Этика и психология управления**

38. Проектирование системы эффективных коммуникаций в транснациональной компании (на примере «...»)

39. Совершенствование организационной культуры предприятия, осуществляющего деятельность за рубежом (на примере «...»)

40. Эффективные способы и пути решения конфликтных ситуаций в многонациональном коллективе (на примере «...»).

41. Совершенствование методов принятия управленческих решений в транснациональной компании «...».

42. Формирование корпоративной культуры на предприятии, осуществляющем деятельность за рубежом (на примере «...»).

43. Личность менеджера: роль и влияние на деятельность предприятия (на примере «»)

44. Управление социальными процессами в организации (на примере «...»)

45. Оценка и развитие лидерского потенциала организации, осуществляющей деятельность за рубежом (на примере «...»).

46. Совершенствование системы управленческих отношений в менеджменте (на примере...).

47. Разработка эффективной системы коммуникационного менеджмента.

48. Совершенствование системы организации управленческого труда (на примере «...»).

49. Разработка системы формирования интеллектуального капитала в менеджменте (с применением баз знаний и корпоративного портала).

50. Разработка и принятие управленческого решения (на примере...).

51. Разработка системы повышения конкурентоспособности компании с позиций обеспечения эффективного руководства и лидерства.

52. Применение современных методов эффективного управления конфликтами в организации.

53. Разработка эффективной системы кросскультурного менеджмента на основе модели управления знаниями и принципов обучающей организации.

54. Формирование интеллектуального капитала и его влияние на повышение эффективности организации.

#### **Раздел 5. Современное представление о международном маркетинге**

55. Совершенствование маркетинговой службы на предприятии, осуществляющем деятельность за рубежом (на примере «...»)

56. Разработка маркетинговой политики транснациональной компании (на примере «...»).

57. Совершенствование рекламной деятельности транснациональной компании (на примере «...»)

58. Разработка плана маркетинга компании при выведении товаров (услуг) на международный рынок.

#### **Раздел 6. Управление проектом в организации**

59. Разработка бизнес-плана по производству новых видов товаров (работ, услуг) в

организации

60. Разработка бизнес-плана по открытию новой организации.

61. Разработка инновационных проектов в системе кросскультурного менеджмента современной организации.

62. Разработка системы бизнес-планирования в инновационной сфере.

63. Управление процессом формирования проектных команд в транснациональных компаниях.

64. Менеджмент международных инновационных и инвестиционных проектов в России.

65. Разработка и реализация проекта по повышению конкурентоспособности корпоративных структур путем внедрения системы управления взаимоотношениями с клиентами.

### **Раздел 7. Управленческая экономика**

66. Разработка и экономическое обоснование международного инвестиционного проекта (на примере...).

67. Конкурентоспособность как показатель эффективности деятельности предприятия.

68. Контроллинг как эффективный инструмент менеджмента организации.

69. Пути формирования и направления эффективного использования ресурсов организации: управленческий аспект.

70. Особенности осуществления реинжиниринга бизнес-процессов в современной организации.

71. Оценка эффективности деятельности компании в современных условиях: управленческий аспект.

## **4.2. Перечень вопросов междисциплинарного государственного экзамена**

### **БЛОК I**

#### **Раздел 1. Общий и специальный менеджмент**

##### **1. Менеджмент как тип управления: методология и современные тенденции развития менеджмента.**

Сущность и цели управления. Управление как система, процесс и вид деятельности.

Менеджмент как особый вид управления: основные черты, направления, организационный механизм.

Многозначность менеджмента: научность, искусство, культура и опыт управления.

Методологические основы менеджмента: системный, процессный, ситуационный, современные методологические подходы.

Современные модели зарубежного и российского менеджмента: особенности, перспективы и проблемы.

Собственность и управление: связь и тенденции развития.

##### **2. Эволюция науки управления и концепций менеджмента**

Значение исторического опыта организации систем управления в развитии теории управления.

Эволюция управленческой мысли. Древние организации. Становление и развитие управления как науки.

Научные школы управленческой мысли: научного управления, классическая (административная) школа, человеческих отношений и поведенческие науки, количественная школа, современный этап менеджмента.

Концепции менеджмента: «человеческих ресурсов», «гуманизации труда», «качество

трудовой жизни». Новая управленческая парадигма.

### **3. Внутрифирменный механизм менеджмента. Функции менеджмента, их характеристика и взаимосвязь: планирование, организация, контроль, мотивация и руководство.**

Методологический подход к содержанию функций управления. Природа и классификация функций, их особенности и взаимосвязь в управленческом цикле.

Стратегия и тактика внутрифирменного планирования. Целеполагание в процессе менеджмента.

Функция организации в механизме менеджмента. Организация процесса и организационное проектирование.

Сущность и формы внутрифирменного контроля. Характеристика эффективного контроля. Мотивация и стимулирование деятельности в менеджменте. Сочетание централизации и децентрализации в управлении.

Руководство как функция управления. Типы руководства, формула эффективного руководителя.

Связующие процессы в менеджменте.

### **4. Интеграционные (связующие) процессы в менеджменте: принятие решений и коммуникации.**

Управленческие решения: сущность, содержание, виды решений. Типовая модель принятия управленческих решений.

Место решения в процессе управления. Особенности управленческих решений. Классификация решений. Методологические основы разработки управленческого решения. Организационные аспекты разработки и принятия управленческих решений. Контроль решений и ответственность. Оценка эффективности решений.

Коммуникации в менеджменте: элементы коммуникационных сетей, виды коммуникаций, современные информационные технологии в управлении.

### **5. Прогнозирование и планирование в системе менеджмента.**

Прогнозирование как основной элемент планирования. Методы прогнозирования. Модель стратегического планирования. Виды стратегий.

Планирование как функция управления. Анализ, обработка, классификация, систематизация, хранение и обработка информации в целях управления.

Методология планирования. Формы планирования. Классификация планов. Бизнес-план его структура и назначение.

Процесс планирования. Метод «дерево целей» в системе планирования.

### **6. Функция организации в механизме менеджмента.**

Организация как вид управленческой деятельности: организация процесса и организационное проектирование. Централизация и децентрализация. Распределение прав и ответственности.

Понятие организационной структуры. Этапы и принципы проектирования системы организационного управления. Две группы организационных структур: иерархические и адаптивные. Современные тенденции в построении оргструктур, их эффективность и недостатки.

### **7. Сущность и формы внутрифирменного контроля.**

Природа, цель и виды контроля. Контроллинг. Объекты контроля в организации.

Схема процесса контроля: содержание его подготовительного, рабочего и заключительного этапов.

Модель циклического процесса контроля. Условия эффективного контроля.

## **8. Принципы формирования стратегии предприятия. Понятие стратегии, ее цели и основные компоненты.**

Общее понятие о стратегии. Стратегия предприятия в контексте ее миссии, целей, задач. Компоненты стратегии. Поле ее применения. Размещение ресурсов. Конкурентное преимущество. Синергия.

Общие рамки стратегического менеджмента. Выбор стратегии. Мониторинг.

## **9. Инновационный менеджмент и его связь с экономическими процессами. Российская специфика и прогноз развития инновационного менеджмента.**

Истоки возникновения инновационного менеджмента. Отличие инновационного менеджмента от традиционного.

Экономический рост, динамические характеристики развития и инновация. Понятие инновационного менеджмента, его связь с другими научными дисциплинами. Этапы развития инновационного менеджмента. Цели инновационного менеджмента. Инновационный процесс, его виды и этапы.

Специфика инновационного менеджмента в России. Прогноз развития инновационного менеджмента с учетом экономических особенностей развития в различных странах.

## **10. Управление качеством: сущность, принципы и основные методы.**

Понятие «управление качеством». Значение управления качеством.

Общие и общесистемные принципы управления качеством. Общие функции управления качеством. Элементы системы качества. Специальные принципы управления качеством.

Условия и факторы, влияющие на функционирование системы качества. Компоненты и звенья механизма управления качеством.

Роль и классификация методов управления качеством. Экономические методы. Организационно-распорядительные методы. Социально-психологические методы. Технологические методы. Экспертные методы в управлении качеством.

## **11. Антикризисное управление: содержание, функции, ключевые факторы.**

Основные черты и функции антикризисного управления. Диагностика кризисов в процессах управления. Стратегия и ее роль в антикризисном управлении. Маркетинг в антикризисном менеджменте. Антикризисные управляющие, их назначение и особенности деятельности.

Риски в антикризисном управлении. Роль инноваций в антикризисном управлении. Технология антикризисного управления. Социальное партнерство в антикризисном управлении. Обеспечение экономической безопасности в процессе антикризисного управления.

## **12. Корпоративное управление.**

Сущность понятия «корпоративное управление». Возникновение корпоративного управления. Целеполагание в системе корпоративного управления. Принципы корпоративного управления.

Особенности корпоративного управления. Требования корпоративного управления, предъявляемые к менеджеру.

Возникновение и развитие корпоративного управления в России.

## **13. Информационное обеспечение менеджмента: назначение, функции и требования к управленческой информации.**

Сущность и содержание информационного обеспечения в менеджменте, информация как способ коммуникации системы менеджмента, процесс коммуникации в системе менеджмента на основе использования разных видов и способов информационных

технологий. Новые виды информационного обеспечения в технологии управления предприятием, муниципальными образованиями и др. Роль информации в формировании и развитии системы менеджмента и принятия управленческих решений.

## **Раздел 2. Теория организации**

### **14. Организация как социотехническая и открытая система; менеджерский анализ ее внутренней и внешней среды.**

Природа организации, ее функции и цели.

Организация как социотехническая система: особенности технологической и социальной подсистем, их взаимосвязь.

Взаимодействие организации со средой: "открытые" и "закрытые" организации. Факторы воздействия внешней среды на организацию.

Внутренние переменные организации, их характеристика и взаимосвязь.

### **15. Методологические аспекты исследования систем управления. Процесс исследования систем управления.**

Роль и значение системных исследований. Системы как объект исследования. Особенности моделирования и экспериментирования в исследовании систем управления.

Основные методологические подходы к исследованию. Системный анализ как основа исследования. Методы и модели системных исследований.

Планирование и организация исследования. Формализованные и неформализованные процедуры исследования.

Оценка результатов исследования. Внедрение результатов исследования в практику управления.

### **16. Понятие, виды и основные характеристики организационных структур управления**

Определение и базовые элементы структуры организации. Научные принципы формирования организационных структур. Типология организационных структур и их характеристика. Факторы и предпосылки организационных изменений в реальном секторе экономики, их циклический характер. Современные тенденции развития форм межорганизационного взаимодействия. Явные и скрытые формы укрупнения бизнеса. Принципы и формы интеграции. Сетевые структуры. Направления консолидации капитала: диверсификация и аутсортинг. Виртуальные организации. Интернационализация и глобализация бизнеса.

### **17. Инновационные организации и управление ими. Инновационная деятельность предприятия: планирование и организация.**

Понятие инновационной организации. Классификация инновационных организаций. Инновационный потенциал компании и возможности его оценки. Типы инновационного поведения предприятия: эксплерент, коммутант, виолент, пациент. Венчурный бизнес. Персонал научных организаций, его виды. Инновационный менеджер на современном предприятии: определение, основные требования, цели деятельности.

Планирование и организация инновационной деятельности на предприятии.

## **Раздел 3. Основы управления персоналом**

### **18. Управление персоналом современной организации: понятие, цели, функции**

Понятие персонала. Персонал как объект менеджмента. Эволюция взглядов на управление человеческими ресурсами. Современные тенденции управления персоналом в рыночной экономике: зарубежный и отечественный опыт.

Кадровая политика: понятие и содержание.

Функции управления персоналом: формирование персонала, эффективное использование и

развитие. Система методов управления персоналом, их классификация, области применения и взаимосвязь.

### **19.Кадровая политика и стратегия управления персоналом в транснациональной компании**

Понятие кадровой политики. Соотношение понятий кадровая политика и кадровое управление. Разновидности кадровой политики. Формирование кадровой политики в организации: разработка программы и планов, мониторинг факторов внутренней и внешней среды. Использование маркетинговых исследований для формирования кадровой политики и стратегии организации.

Понятие управленческой стратегии организации. Прогнозирование как основа выработки кадровой стратегии. Виды стратегий функционирования и развития. Понятие характера стратегий. Взаимосвязь кадровой стратегии и кадровой политики.

### **20.Организация труда персонала в международных компаниях**

Значение фактора времени. Принципы и правила эффективного использования времени. Реализация решений на основе принципа Эйзенхауэра. Принцип Парето как основа принятия собственных решений.

Структура дневника времени, его практическое использование. Рабочее время и его основные элементы: рабочее время, основное время, вспомогательное время, подготовительно-заключительное время, время обслуживания рабочего места, время технологических перерывов, время организационных перерывов. Пути повышения эффективности использования рабочего времени.

Основы делегирования. Основные цели и ситуации делегирования. Преимущества и недостатки делегирования. Внешние и внутренние причины противодействия делегированию. Возникновение сопротивления делегированию, как со стороны руководителя, так и со стороны подчиненного. Действия руководителя при передаче поручений (до делегирования, во время делегирования). Основные правила делегирования. Критерии правильного делегирования.

### **21.Мотивационный механизм и стимулирование труда персонала.**

Сущность мотивации и стимулирования труда. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Практическое использование теорий мотивации.

Методы экономического стимулирования труда. Формы и системы заработной платы. Структура современной заработной платы, ее постоянные и переменные составляющие. Участие в прибыли, премии и социальные выплаты как основные элементы заработной платы в условиях рыночной экономики.

Нематериальные методы стимулирования, их эффективность.

## **Раздел 4. Управленческая экономика**

### **22. Типы экономических систем, методы их исследования и механизмы управления.**

Понятие экономической системы. Системообразующие факторы традиционной, командной и рыночной экономики. Смешанная экономика, современные тенденции в ее развитии и методы исследования.

Элементы отличия, учитываемые при построении механизма управления: социально-экономические отношения; организационно-правовые формы хозяйственной деятельности; хозяйственный механизм; система стимулов и мотиваций участников; экономические связи между предприятиями и организациями.

### **23.Экономическая природа организации. Равновесие предприятия в краткосрочном и долгосрочном периодах.**

Положение конкурентной фирмы на рынке. Типы организаций.



Равновесие предприятия на рынке совершенной конкуренции. Прибыль предприятия на рынке совершенной конкуренции, его убытки и пути их минимизации.

Характеристика моделей чистой монополии, олигополии и монополистической конкуренции. Определение цены и объема производства фирм в моделях несовершенной конкуренции.

Теория общего равновесия и экономика благосостояния.

Частичное и общее равновесие. Общее равновесие и эффективность. Общественное благосостояние и справедливость. Общественные блага и их классификация. Спрос и предложение общественных благ. Их влияние на основные финансово-хозяйственные результаты деятельности предприятия.

#### **24. Управление финансами предприятия.**

Сущность, цели и задачи финансового менеджмента. Содержание финансового менеджмента. Функции финансового менеджмента: планирование; организация; регулирование финансовых потоков; защита активов; учет, контроль и анализ; стимулирующая. Базовые концепции финансового менеджмента. Логика построения концептуальных основ финансового менеджмента. Концепция денежного потока. Концепция временной ценности денежных ресурсов. Концепция компромисса между риском и доходностью. Концепция эффективности рынка капитала. Концепция агентских отношений. Концепция альтернативных затрат. Финансовые инструменты.

Место и роль финансового менеджмента в системе управления организацией. Объекты финансового управления и основные направления финансового менеджмента: формирование финансовой структуры капитала; формирование активов; управление оборотными активами; управление внеоборотными активами; управление инвестициями; управление формированием собственных финансовых ресурсов; управление заемными денежными средствами; управление финансовыми рисками.

#### **25. Оценка эффективности международных инвестиционных проектов: понятие, принципы, схема, исходные данные для расчетов**

Характеристика понятий: эффективность инвестиционного проекта; эффективность проекта в целом; эффективность участия в проекте. Основные принципы оценки эффективности инвестиционных проектов. Общая схема оценки эффективности проекта и содержание ее этапов.

Исходные данные для расчета эффективности проекта на отдельных стадиях жизненного цикла проекта и для различных участников. Определение производственного потенциала. Система показателей финансового состояния. Сведения об экономическом окружении проекта. Денежные потоки проекта и их особенности.

#### **26. Основные показатели и оценка эффективности инвестиционных проектов**

Основные показатели эффективности проекта: чистой приведенной стоимости (чистого дисконтированного дохода); внутренней нормы доходности; срока окупаемости, в т.ч. с учетом дисконтирования; индекса доходности. Особенности оценки социально-экономической эффективности. Особенности оценки коммерческой эффективности проекта. Особенности оценки эффективности проекта для акционеров, а также бюджетной эффективности инвестиционного проекта.

#### **27. Проектное финансирование**

Основное содержание деятельности по финансированию проекта. Способы, источники и организационные формы финансирования проектов.

Проектное финансирование как развивающаяся форма финансирования проектов. Особенности системы проектного финансирования в развитых странах. Преимущества и недостатки проектного финансирования. Перспективы использования метода проектного

финансирования в Российской Федерации.

### **28. Затратный подход в оценке бизнеса**

Общая характеристика затратного подхода к оценке бизнеса, при котором определяется стоимость бизнеса с учетом понесенных затрат. Проведение корректировок баланса. Оценка обоснованной рыночной стоимости каждого актива баланса. Определение текущей стоимости обязательств. Базовая формула затратного подхода и ее интерпретация. Два основных метода затратного подхода к оценке бизнеса. Метод чистых активов и его этапы. Метод ликвидационной стоимости и его основное содержание.

### **29. Сравнительный подход в оценке бизнеса**

Общая характеристика сравнительного подхода к оценке бизнеса, его преимущества и недостатки. Методы оценки в сравнительном подходе. Метод компании – аналога (рынка капиталов) и этапы его осуществления. Стадии процесса определения компаний – аналогов. Характеристика ценовых мультипликаторов. Метод продаж (сделок). Порядок определения поправок по их видам. Метод отраслевых коэффициентов (отраслевых соотношений). Формирование итоговой величины стоимости.

### **30. Доходный подход в оценке бизнеса**

Метод капитализации доходов (прибыли). Формула, выражающая сущность данного метода.

Метод дисконтированных денежных потоков. Выбор модели денежного потока. Определение длительности прогнозного периода. Ретроспективный анализ и прогноз валовой выручки (дохода). Анализ и прогноз расходов. Анализ и прогноз инвестиций. Расчет величины денежного потока для каждого года прогнозируемого периода. Определение ставки дисконтирования. Расчет величины стоимости в постпрогнозный период.

## БЛОК II

### **Раздел 5. Организационное поведение. Этика и психология управления**

#### **1. Лидерство и власть в менеджменте, современный стиль руководства. Персонал менеджмента.**

Власть и партнерство в управлении, формы власти. Концепции лидерства. Понятие и классификация типов руководства.

Современный стиль руководителя: условия формирования и факторы развития.

Культура и организация управленческого труда (самоменеджмент). Управленческая этика.

Персонал менеджмента организации. Модель менеджера: профессионально-нравственные качества. Функции и ресурсы менеджера.

#### **2. Методология и организация разработки и принятия управленческих решений.**

Место решения в процессе управления. Особенности управленческих решений. Классификация решений. Методологические основы разработки управленческого решения. Технология разработки и принятия управленческих решений.

Моделирование процесса принятия решений. Основные стадии процесса разработки, принятия и реализации решений. Методы разработки решений, оптимизация решений.

Организационные аспекты принятия управленческих решений. Контроль решений и ответственность. Оценка эффективности решений.

#### **3. Система ценностей в кросскультурном менеджменте. Организационная культура. Социальная ответственность и этика организации.**

Роль организационной культуры в системе менеджмента. Факторы формирования и развития культуры организации, осуществляющей деятельность за рубежом. Национальное

в организационной культуре. Элементы культуры фирмы. Взаимосвязь культуры и стратегии организации.

Социальная ответственность и этика современного предприятия. Лояльность персонала.

#### **4. Человек в международной организации: модель взаимодействия работника и организационной среды. Процесс управления индивидом в современной деловой организации.**

Характеристика индивидуальности человека. Структура личности, ее составляющие. Формы и методы диагностики личности.

Модель включения человека в организационную среду. Характеристики организационной среды. Проблемы установления взаимодействия человека и организационного окружения. Формы и методы стимулирующего воздействия на работника в процессе трудовой деятельности.

#### **5. Рабочие группы и групповая динамика. Особенности формирования и управления группой в современной организации. Управленческие команды.**

Общее понятие группы. Типология групп. Характеристика группы: размер, состав, структура, культура (этика) группы, совместимость, групповая мотивация.

Формальные и неформальные группы, их значимость и взаимодействие. Роль лидера в группе.

Этапы развития группы, их характеристика. Особенности формирования и управления группой.

Понятие управленческой команды. Шаги формирования команды, социальные роли.

#### **6. Конфликты в транснациональной компании стили их разрешения.**

Современные подходы к исследованию и работе с конфликтом. Базовые понятия общей теории конфликта: типология конфликтов, структура конфликта и фазы его развития, модели конфликтов и принятия оптимальных решений в них. Принципы урегулирования конфликта, выбор способов завершения конфликтов.

Субъекты конфликтов в организации. Конфликтный тип личности. Классификация стилей поведения в конфликте по системе Томаса - Килменна. Конструктивные стратегии в конфликтах.

Конфликтность инновации. Межгрупповые конфликты в организации.

Управление коммуникациями в конфликте. Роль коммуникативных качеств менеджера в управлении конфликтным взаимодействием. Роль переговорного процесса в регулировании конфликта. Социальное партнерство и методология преодоления конфликтов. Современные системы социального партнерства и медиация.

#### **7. Управление командой в международном бизнесе**

Формирование команды: основные факторы, методы, примерный состав. Требования к менеджерам команды.

Организация эффективной деятельности команды: организация совместной деятельности, организационная культура, принятие решений.

Управление персоналом команды: задачи; области компетентности менеджера по персоналу; специфика команды проекта как человеческого ресурса; стратегии формирования команды; кадровое планирование; привлечение, отбор и оценка; обучение и развитие членов команды.

Психологические аспекты управления персоналом, мотивация, конфликты.

#### **8. Управление коммуникациями в организации**

Понятие управления коммуникациями в организации. Основные потребители информации в организации. Процессы управления коммуникациями: планирование системы

коммуникаций; сбор и распределение информации; отчетность о ходе выполнения проекта; документирование хода работ.

Понятия информационной технологии и информационной системы управления. Функции персональных компьютерных систем. Основные инструменты распределенных интегрированных систем: архитектура клиент - сервер, системы телекоммуникаций, портативные компьютеры, программное обеспечение поддержки групповой работы, Интернет – Интранет, видеоконференции. Характеристика работ по постановке информационной системы управления в организации.

### **9. Этические нормы международной организации и этика деятельности руководителя**

Этика и социальная ответственность организаций. Этические нормы и повышение этического уровня организации. Этические кодексы. Коды этики. Комитеты по этике. Социальные ревизии. Этическая экспертиза. Этическое консультирование.

Этические нормы и система регулирования поведения работников в коллективе. Управление этическими нормами межличностных отношений в коллективе. Способы регулирования межличностных отношений в коллективе: проектирование, формирование и развитие системы взаимоотношений, учет социально-психологических процессов, систематическое обучение персонала технологиям взаимодействия, регулирование межличностных отношений.

Нормы этического поведения руководителя. Этика решения спорных вопросов, конфликтных ситуаций.

### **10. Деловое общение как инструмент этики деловых отношений**

Общение как способ организации совместной деятельности и взаимоотношений включенных в нее людей. Барьеры общения. Коммуникативная культура в деловом общении.

Виды делового общения: служебное, прямое и косвенное, вербальное и невербальное. Основные формы делового общения: деловая беседа, деловые переговоры, деловое совещание, публичное выступление, деловая переписка, спор.

Управление деловым общением. Поощрение, критика, наказание как методы управления деловым общением.

## **Раздел 6. Современное представление о международном маркетинге**

### **11. Современное представление о международном маркетинге. Внутренняя и внешняя среда маркетинга. Эволюция развития маркетинга.**

Современное представление о международном маркетинге как управленческой и финансовой основе предпринимательства. Эволюция развития маркетинга. Направления и возможности применения концепции маркетинга в России.

Маркетинг в системе предпринимательства. Стратегический маркетинг и операционный маркетинг. Понятие внутренней и внешней среды маркетинга. Микро- и макромаркетинг. Контролируемые и неконтролируемые факторы управления маркетингом.

### **12. Комплекс маркетинга, разработка целевых международных рынков и их сегментация. Позиционирование товара, вывод на международные рынки.**

Основные концепции управления маркетингом. Этапы процесса управления маркетингом: анализ рыночных возможностей, отбор целевых рынков разработка комплекса маркетинга, претворение в жизнь маркетинговых мероприятий. Виды структур управления маркетингом, их оценка, анализ, выбор.

Цена и ее роль в стратегии маркетинга. Разработка ценовой стратегии в системе маркетинга. Ценовая политика, факторы, влияющие на решения по ценам.

Разработка товара. Жизненный цикл товара. Маркетинговая политика фирмы для различных стадий жизненного цикла товара. Формирование инновационной стратегии

фирмы в зависимости от жизненного цикла товара. Товарная политика, формирование ассортимента и номенклатуры, управление ими. Товарный портфель предприятия. Разработка целевых рынков. Сегментация рынков. Критерии сегментации, методы. Позиционирование товара.

### **13. Сбыт и продвижение как элементы комплекса международного маркетинга. Управление каналами распределения.**

Товародвижение: сущность, элементы, каналы. Выбор способов товародвижения. Методы распространения товаров. Каналы сбыта, товародвижения, их функции. Персональная продажа и управление сбытом. Стимулирование сбыта. Реклама в маркетинге, ее роль в системе комплекса маркетинговых коммуникаций.

Структура системы распределения. Выбор канала распределения. Управления каналами распределения. Вертикальные маркетинговые структуры. Горизонтальные маркетинговые системы.

Основные составляющие политики продвижения. Реклама. Стимулирование сбыта. Связь с общественностью (PR).

Объекты стимулирования сбыта: продавцы, торговые посредники, конечные покупатели. Наиболее распространенные методы стимулирования в условиях российской действительности. Добросовестное и недобросовестное стимулирование.

### **14. Маркетинг в управлении проектами: содержательные аспекты, исследования, разработка стратегии, формирование концепции**

Рассмотрение маркетинга в управлении проектами в двух аспектах: как вертикальную (содержательную) структуру проекта; как горизонтальную (временную) структуру маркетинга. Составляющие маркетинга и их краткая характеристика. Маркетинговые исследования: организация, внешний и внутренний анализ. Разработка маркетинговой стратегии проекта. Формирование концепции маркетинга проекта.

### **15. Программа, бюджет и реализация маркетинга проекта**

Понятие программы маркетинга проекта. Управление продукцией: ширина продуктового ряда, глубина продуктового набора, требования к качеству, дизайну и упаковке, услугам. Управление ценой. Управление продвижением. Управление сбытом. Основные методы разработки программы маркетинга. Бюджет и реализация маркетинга проекта.

## **Раздел 7. Управление проектом в организации**

### **16. Управление проектом: понятие, цель, результаты, параметры, подсистемы**

Проект как объект управления и его свойства. Характерные черты проекта: четкое выделение конечного результата, ограничения по ресурсам, времени, экологии, человеческому фактору, качеству, инфраструктуре производственного процесса, пространственным границам.

Управление проектами как особый тип управления. Основные черты и особенности управления проектом. Понятие цели и результата проекта.

Три качества управления проектом: гибкость, прогностичность и интегрированность по конечному результату. Специфические требования в управлении проектом.

### **17. Стратегия организации, осуществляющей деятельность за рубежом, и выбор проекта**

Миссия, стратегия и проекты. Почему руководители проектов должны понимать стратегию. Переход к проектно-ориентированному управлению в организациях. Осуществление стратегии посредством управления проектами.

Портфельная система управления проектами: классификация проектов и определение стратегической ценности; финансовые и нефинансовые критерии отбора; ранжирование

предложений и выбор проектов; управление портфелем и его балансировка по типам, рискам и ресурсам.

### **18.Окружение, жизненный цикл, участники проекта**

Окружение проекта: внешнее и внутреннее; влияние окружения на управление проектом. Понятие и значение жизненного цикла проекта (проектного цикла); развернутая характеристика фаз (этапов) проектного цикла для различных проектов. Участники проекта как элемент его структуры. Характеристика ролей основных участников проекта. Команда проекта, ее состав и назначение.

### **19.Разработка концепции проекта**

Прогнозирование и оценка общественных потребностей, их конвертации в спрос. Формирование замысла (идеи) проекта. Понятие концепции проекта. Предварительная проработка целей, задач, проекта. Предварительный анализ осуществимости проекта. Ходатайство (Декларация) о намерениях. Инициация проекта.

### **20.Планирование проекта: определения, цели, процессы, уровни. Структура декомпозиции проекта**

Сущность, основная цель и необходимость планирования проекта. Общая характеристика процессов планирования: содержания проекта и его документирования; продолжительности работ; ресурсов; организационной структуры и формирования команды; бюджета; коммуникаций, качества, идентификации и оценки рисков. Определение уровней планирования и соответствующих им видов планов. Структура декомпозиции проекта – понятие и назначение. Основания декомпозиции. Правила, основные этапы построения структуры разбиения работ. Матрица ответственности и назначение ответственных. Определение основных вех. Детальное планирование.

### **21.Бизнес-план в управлении международным проектом**

Бизнес – план: понятие и предназначение для менеджеров, собственников, кредиторов в системе управления проектами. Примерный состав бизнес-плана. Исходная информация для формирования бизнес-плана. Развернутая характеристика содержания бизнес-плана. Разработчики бизнес-плана.

### **22.Сетевое планирование проекта. Связь сметного и календарного планирования. Документирование плана проекта**

Понятия «сеть» и «сетевая диаграмма» в управлении проектами. Основная цель сетевого планирования. Процесс разработки сетевой модели: определение списка работ; оценка параметров работ; определение зависимостей между работами. Критический путь проекта и его определение.

Связь сметного и календарного (календарно-сетевого) планирования. Ресурсное планирование – общая характеристика. Документирование плана проекта.

### **23.Управление стоимостью проекта**

Управление стоимостью (затратами) на протяжении жизненного цикла проекта: процессы оценки стоимости; бюджетирования; контроля стоимости (затрат). Техника оценки затрат проекта (13 шагов). Различие трех видов затрат: обязательств, бюджетных затрат, фактических затрат. Понятие бюджетирования проекта, виды бюджетов. Методы контроля стоимости проекта: традиционный и метод освоенного объема.

### **24.Контроль и регулирование проекта**

Цели и содержание контроля проекта. Процессы контроля проекта. Мониторинг работ по

проекту. Методы контроля фактического выполнения: метод простого контроля; метод детального контроля. Метод 50/50, метод по вехам. Контроль прогресса в реализации проекта. Анализ состояния проекта по факту. Пять основных вариантов действий в случае отклонения проекта от плана.

### **25. Управление изменениями в проекте**

Понятие управления изменениями в проекте. Причины изменений в содержании работ проекта. Подходы к эффективному управлению изменениями в осуществлении проекта. Утверждение процедур осуществления изменений. Процесс контроля за реализацией изменений и его основные стадии: описание предлагаемого изменения; оценка; одобрение; реализация; подтверждение исполнения. Документы, регламентирующие и «протоколирующие» прохождение изменения. Распределение ролей и ответственности за осуществление изменений.

### **26. Завершение проекта**

Пусконаладочные работы. Приемка в эксплуатацию законченных объектов (на примере строительства). Основная документация к приемке, предъявляемая исполнителем. Акт приемки. Документация, прилагаемая к акту приемки. Закрытие контракта и его основные этапы: проверка финансовой отчетности; паспортизация; выявление невыполненных обязательств; завершение невыполненных обязательств; гарантийное обслуживание и окончательные расчеты. Выход из проекта: критерии и формы. Расформирование команды.

### **27. Управление работами по проекту**

Понятие и значение работы для целей управления проектами. Взаимосвязь объемов, продолжительности и стоимости работ. Понятие содержания работ как описания (определения) работ и ресурсов для их осуществления. Инструментарий определения работ. Планирование (описание) ресурсов, оптимизация их распределения. Определение параметров структуры и объема работ. Методы определения последовательности работ. Управление продолжительностью работ, бюджет времени. Анализ потерь времени. Формы контроля производительности труда.

### **28. Менеджмент качества проекта**

Понятие качества. Четыре ключевых аспекта качества проекта. Основные принципы современной концепции качества в свете концепции Всеобщего управления качеством (TQM). Понятие менеджмента качества в рамках управления проектом. Структура управления качеством проекта. Планирование качества и его инструментарий: анализ затрат и выгод, установление показателей; диаграммы, в т.ч. Исикавы; план качества и его основное содержание. Обеспечение качества. Контроль качества: методы, инструменты, возможные решения. Состав работ по подготовке и сертификации продукции проекта.

### **29. Управление ресурсами (материальными) проекта**

Управление ресурсами в проекте – основные определения. Планирование ресурсов, в т.ч. два основных метода. Структура задач материально-технического обеспечения проектов. Правовое регулирование закупок и поставок, договора поставки и подряда. Организационные формы закупок. Планирование поставок и их организация на основе системы производственно-технологической комплектации. Управление запасами: понятие, цель, виды, затраты; методы оптимизации размера запасов, в т.ч. ABC и EOQ. Концепция логистики в управлении проектами как управление потоками материальных ресурсов. Общие и частные задачи логистики в управлении проектами. Примерная структура логистической системы в рамках управления проектом.

### **30. Организация офиса проекта**

Понятие и основное назначение офиса как инфраструктуры, обеспечивающей реализацию проекта (портфеля проектов).

Организация офиса как комплекса рабочих мест. Характеристика помещения офиса, оргтехники и вспомогательного оборудования, программно-компьютерных комплексов, средств связи и телекоммуникаций.

Понятие и возрастание значения виртуального офиса проекта в современных условиях. Основные положения (принципы) организации виртуального офиса проекта. Инфраструктура виртуального офиса и ее составляющие. Интегрированная Интернет – среда как основа виртуального офиса, три уровня коммуникаций и их особенности.

## **БЛОК III**

### **Практико-ориентированные задания в форме кейсов (ситуаций)**

*(примерные ситуации)*

#### **Практико-ориентированное задание для билета №1.**

**Кейс: «Выбираем оптимальные способы информирования персонала в зависимости от деловой культуры предприятия и его текущих целей»**

#### **Характеристика организации**

**Профиль деятельности:** российский агрохимический холдинг.

**Численность персонала:** 10 тыс. человек

**Срок работы на рынке:** 5 лет

#### **Общая ситуация:**

Холдинг – созданный пять лет назад крупнейший в нашей стране производитель минеральных удобрений, лидер отрасли на российском рынке, объединяющий добывающие и производственные предприятия, а также логистические компании и сбытовую сеть в разных регионах России. Вошедшие в него предприятия обладали, как минимум, 40-летней историей, полувековыми традициями. До слияния у каждого из них имелись собственные цели и корпоративная культура.

Руководство понимает, что осведомленность работников непосредственно влияет на их вовлеченность в жизнь компании, способствует укреплению лояльного отношения к ней. С момента создания холдинга в число ключевых задач информационной политики его руководства входят формирование единого коммуникационного поля, трансляция через него унифицированных задач, обмен опытом между специалистами аналогичных подразделений разных предприятий. Открытая информационная политика, создание и поддержание единого коммуникационного поля в конечном итоге позитивно отражаются на качестве всех бизнес-процессов.

**Задание: Какие способы информирования сотрудников Вы порекомендовали бы использовать руководителю и службе управления персоналом?**

**Варианты ответов (выберите 3 наиболее эффективных для данной организации)**

1. Размещение на доске информации следующих сведений:
  - информации общего характера, отражающей основные направления работы организации, ее политику в отношении персонала (дисциплина, льготы и пр.), достижения и т.п.;
  - приказов и распоряжений по организации;
  - персональной информации (поздравлений, поощрений и т.п.).
2. Проведение селекторных совещаний для заслушивания и обсуждения докладов в удаленном режиме.
3. Регулярное проведение встреч представителей руководства организации с работниками подразделений.
4. Оперативное размещение на корпоративном сайте актуальной информации о жизни компании.
5. Краткосрочное оперативное обсуждение с сотрудниками в неплановом режиме на непроизводственных совещаниях-«летучках»



6. Видеообращение руководителя к работникам компании.
7. Дистанционные встречи в режиме реального времени – вебинары.
8. Обсуждение в плановом режиме текущего положения дел в организации на совещаниях с привлечением рядовых сотрудников.
9. Использование телефонов «горячей линии».
10. Распространение информационных печатных материалов.
11. Выпуск корпоративного издания.
12. Размещение материалов в региональном СМИ.
13. Использование внутрикорпоративной компьютерной сети – интранета.
14. Размещение письменных годовых отчетов руководства о проделанной работе на электронных носителях (CD-дисках).
15. Выпуск для работников организации информационных бюллетеней.

### **Практико-ориентированное задание для билета №2.**

**Кейс: «Корпоративный университет: дань моде или инструмент развития деловой культуры»**

#### **Характеристика организации**

**Профиль деятельности:** банковский холдинг, включающий финансовые компании и банки, ведущие международную деятельность

**Численность персонала:** 12 тыс. человек.

**Срок работы на рынке:** 7 лет.

#### **Общая ситуация:**

Изначально холдинговая организация была образована за счет приобретения региональных банков со сложившейся системой и структурой управления, которые не подвергались изменениям при включении купленной компании в состав холдинга. На данный момент в холдинге имеется корпоративный университет, созданный на базе отдела обучения, его организационная структура прошла несколько этапов эволюции, приспособившись к стремительно растущим запросам компании. До появления корпоративного университета учебный план и бюджет на обучение формировались на основе консолидированных заявок руководителей и предложений подрядчиков с учетом требования периодичности обучения.

Решение о создании университета было принято после того, как собственники прошли обучение на курсах по лидерству и вдохновились идеей формирования единой программы, которая дробилась бы по уровням персонала холдинга с учетом требований, заложенных в корпоративных компетенциях, а не по заявкам.

Корпоративный университет работает уже несколько лет, обеспечивает и координирует деятельность отделов обучения и учебных центров в компаниях холдинга.

На данный момент для сотрудников реализуется обучение:

- по продуктам, существующим в рамках каждой из компаний группы (данные курсы полностью разрабатываются и реализуются в отделах обучения каждой из компаний, без согласования с корпоративным университетом);
- по лидерским навыкам (личное лидерство), которые реализуются корпоративным университетом с привлечением внешних провайдеров для всех сотрудников холдинга.

На совете директоров при пересмотре стратегических целей развития компании встал вопрос о необходимости пересмотра деятельности корпоративного университета. В целом система обучения актуальна для холдинга, поскольку обеспечивает престиж, рейтинги банков компании и актуализацию знаний персонала в части продуктов, однако в части проведения курсов лидерских качеств и навыков обучен уже весь персонал, текучесть которого невысока. В настоящий момент перед холдингом стоит задача интеграции корпоративной культуры, формирования единого бренда и выработки новых единых

корпоративных ценностей, которые позволили бы компаниям холдинга чувствовать себя единым целым.

Перед руководителем направления, отвечающим за деятельность корпоративного университета, был поставлен вопрос о необходимости развития такой системы, которая обеспечила бы реализацию данных задач.

### **Задание**

Как оптимизировать деятельность корпоративного университета компании и обеспечить его максимальную результативность в соответствии со стратегическими целями компании?

## **Практико-ориентированное задание для билета №3.**

**Кейс: «Корпоративный университет: дань моде или инструмент кросскультурного развития организации»**

### **Характеристика организации**

**Профиль деятельности:** крупная транспортная компания с филиальной сетью.

**Численность персонала:** 50 тыс. человек.

**Срок работы на рынке:** 46 лет.

### **Общая ситуация:**

Под влиянием потребностей рынка и в связи с необходимостью соответствия международным стандартам несколько лет назад в компании был создан корпоративный университет. В настоящее время он работает наравне с техническими школами, которые обеспечивают повышение квалификации персонала при использовании нового оборудования, в соответствии с требованиями меняющегося законодательства и т. д.

За корпоративным университетом закреплены учебные курсы коммуникативного характера, связанные с повышением уровня управленческих компетенций. Это краткосрочные курсы, реализуемые силами собственных тренеров и внешних провайдеров обучения. Основными функциями корпоративного университета являются проведение оценки компетенций сотрудников и отбор на курсы, формирование групп, методическое обеспечение обучения, стандартизация и контроль курсов, проводимых внешними провайдерами, формирование учебных планов.

Основные слушатели курсов – сотрудники, занимающие руководящие должности компании либо включенные в ее кадровый резерв по результатам аттестации. Списки слушателей составляются, исходя из занимаемого уровня должности на год, и каждому из сотрудников предоставляется перечень курсов, на которых он будет обучаться. Как правило, слушатели очень довольны прохождением первого курса, но при дальнейшем обучении жалуются на недостаточную связь обучения с практической деятельностью.

Оценка базового уровня знаний слушателей перед проведением курсов, а также уровня усвоения знаний по их завершении не проводится. По окончании курсов каждый из слушателей должен составить индивидуальный план развития, однако контроль над освоением такого плана отсутствует либо осуществляется эпизодически.

В компании проводится реорганизация и наблюдается довольно высокая ротация кадров как внутри подразделений, так и между ними. Многие руководители сталкиваются с необходимостью заново формировать команду, выстраивать новые горизонтальные связи и бизнес-процессы.

Руководству корпоративного университета поставлена задача оптимизировать систему обучения таким образом, чтобы оно носило выраженный прикладной характер и его результаты можно было оценивать по профессиональным достижениям обучающихся.

### **Задание**

Как оптимизировать деятельность корпоративного университета компании и обеспечить его максимальную результативность в соответствии со стратегическими целями компании?

#### **Практико-ориентированное задание для билета №4.**

**Кейс «Инструменты мотивации персонала транснациональной компании в зависимости от текущих целей»**

##### **Характеристика организации**

**Профиль деятельности:** крупное транснациональное предприятие с высокой долей высококвалифицированных работников.

**Численность персонала:** 2300 человек.

**Срок работы на рынке:** 40 лет на международном и российском рынке перерабатывающей промышленности.

##### **Общая ситуация:**

Предприятие социально значимое, градообразующее, одно из самых привлекательных и надежных работодателей в регионе. В компании работают трудовые династии, которые гордятся своей принадлежностью к заводу. Сегодня на предприятии трудится более двух тысяч человек, большинство из них – рабочие. В настоящее время в связи с ростом производства увеличивается штат. Одна из самых востребованных категорий работников – квалифицированные рабочие. Однако престиж рабочих профессий по-прежнему остается невысоким. Предприятие испытывает сложности как с привлечением рабочих кадров, так и с их удержанием. Текучесть по рабочим профессиям существенно превышает текучесть по другим категориям персонала. Особенно высока она в первый год работы нового работника и среди молодежи. Службе управления персоналом поставлена задача сфокусировать систему мотивации на закреплении на предприятии квалифицированных рабочих и привлечение новых сотрудников данной категории.

**Задание: Определите способы мотивации сотрудников, наиболее эффективные для обозначенной ситуации.**

##### **Варианты ответов**

1. Система премирования работников, построенная на привязке к выполнению личного плана по выручке и плана по выручке подразделения.
2. Корпоративные подарки.
3. Конкурсная система отбора сотрудников при приеме на работу.
4. Размещение фотографии лучшего сотрудника на Доске почета.
5. Оплата компанией обучения сотрудника на курсах повышения квалификации.
6. Введение системы депремирования.
7. Предоставление работникам возможности вносить свои идеи и предложения по оптимизации бизнес-процессов организации. Награждение за это.
8. Конкурсы профессионального мастерства.
9. Система определенных «бонусов» сотрудникам, достигшим наилучших результатов.
10. Объявление благодарности сотруднику, награждение грамотой, ценным подарком.
11. Система санкций (устное замечание, выговор, размещение информации о нарушении на Доске позора) за нарушение трудовой дисциплины, стандартов корпоративного поведения.
12. Размещение материала о лучших сотрудниках во внутрикорпоративных изданиях.
13. Система ежемесячных собраний в первичных трудовых коллективах с подведением итогов месяца, обсуждением как достижений, так и ошибок сотрудников.
14. Существенное снижение премии сотрудника вплоть до полного лишения премии по итогам проверок соблюдения стандартов качества.

15. Оказание материальной помощи работникам при возникновении жизненных ситуаций, требующих больших разовых финансовых затрат (похороны близких, бракосочетание, рождение детей).
16. Долгосрочные программы социальной поддержки персонала, которые частично софинансируют сами работники.
17. Совместные корпоративные мероприятия (экскурсии, выезды на природу и др.).

### **Практико-ориентированное задание для билета №5.**

**Кейс: «Оценка персонала. Тенденции моды и традиции в работе с персоналом» -1**

#### **Характеристика организации**

**Профиль деятельности:** энергетическая компания, входящая в состав крупного холдинга, с сетью филиалов

**Численность персонала:** 3 тыс. человек

**Срок работы на рынке:** 15 лет

#### **Общая ситуация:**

В компанию принят новый заместитель генерального директора по кадрам, перед ним поставлена задача - разработать и реализовать комплекс мер по развитию корпоративной культуры. Основной акцент должен быть сделан на изменении консервативного стиля управления и «омоложении» кадров.

При проведении конкурсного отбора на эту должность новый руководитель прошел процедуру тестирования по оценке навыков управления в службе персонала управляющей компании холдинга и получил результаты теста с обоснованной оценкой своих управленческих качеств и личностных особенностей. Использование этой методики он расценил как позитивную практику и решил распространить ее на свой персонал.

Новый руководитель поставил перед начальником службы персонала задачу провести процедуру оценки с применением подобного инструментария, чтобы получить максимально объективные данные о личностном и деловом потенциале каждого руководителя головного офиса (порядка 30 человек). Он хотел бы понять, кто есть кто и кто на что способен.

Подобная оценка персонала ранее в компании не проводилась. Два года назад проходила аттестация, которая представляла собой заполнение бланка самооценки и собеседование с аттестационной комиссией. Некоторые руководители прошли тренинги по развитию лидерства и управлению временем в корпоративном учебном центре холдинга.

#### **Задание**

Сформулируйте цели оценки в данной ситуации и подберите наиболее адекватные методы их достижения (по 5-7 пунктов).

#### **Методы оценки**

1. Экспертное интервью с сотрудниками по профессиональным задачам, выполняемым функциям со специалистом по управлению персоналом.
2. Психологическое глубинное интервью по оценке личностных особенностей с психологом.
3. Собеседование с комиссией.
4. Оценка непосредственным руководителем в ходе беседы.
5. Индивидуальное решение кейсов.
6. Подготовка эссе на заданную тему.
7. Оценка знаний в ходе экзамена.
8. Профессиональное тестирование.
9. Тестирование с использованием проективных методик.
10. Оценка в ходе деловых игр, в том числе проведение ассесмент-центра.
11. Наблюдение в ходе проведения обучающих тренингов, «мозговых штурмов».
12. Анализ результатов деятельности (отчетов, писем, докладных и т. д.).

13. Оценка отчета по заданным параметрам.
14. Оценка в ходе совместной деятельности (совместного проведения переговоров, подготовки документа и т. д.).
15. Фотография рабочего времени.
16. Экспертные оценки руководителем, коллегами и подчиненными (методом «360 градусов»).
17. Оценка с привлечением внешних экспертов.

### **Практико-ориентированное задание для билета №6.**

**Кейс: «Оптимизация системы работы в компаниях, работающих по проектному принципу» - 1**

#### **Характеристика организации**

**Профиль деятельности:** компания занимается автоматизацией деятельности компаний на базе программ 1С, в части бухгалтерского учета и торговых операций.

**Численность персонала:** 2 тыс. человек.

**Срок работы на рынке:** более 10 лет.

#### **Общая ситуация:**

Компания имеет сеть региональных центров и на данный момент входит в ТОП 5 компаний, занимающихся автоматизацией учета на предприятиях на базе платформ 1С. В настоящее время стратегия компании подлежит пересмотру, поскольку собственником поставлена задача вывести компанию в ТОП 10 на рынке IT-услуг.

Структура компании построена по принципу холдинга: управляющая компания формирует стратегию и координирует ее реализацию. Филиалы являются полностью автономными и самостоятельно организуют свою деятельность. Работа в их подразделениях ведется по проектному принципу. Подразделения сформированы по направлениям внедрения автоматизированного учета. Большинство сотрудников проводит за работой на территории заказчика от 90 до 100% времени. При этом сотрудники разных подразделений практически не взаимодействуют, а некоторые даже не знакомы друг с другом. Будучи занятыми каким-то конкретным проектом, они практически не осведомлены о других реализованных и реализуемых компанией проектах и стратегии ее развития в целом.

В части внутренней работы с сотрудниками общая политика компании, критерии оценки при подборе и прочее определяются отделом по работе с персоналом управляющей компании. Собственно, подбор, кадровое делопроизводство и адаптацию осуществляют специалисты по работе с персоналом в филиалах, в каждом из которых есть свой центр обучения программному обеспечению 1С. Каких-либо курсов, на которых совместно обучались бы работники разных филиалов, в компании нет.

С принятием новой стратегии увеличится число реализуемых компанией проектов, возрастет их сложность. При этом специалистов, готовых руководить проектами, в компании явно недостаточно. Поскольку предоставляемые ею услуги являются специфическими, в качестве руководителей проектов целесообразно привлекать сотрудников, проработавших в компании не менее трех лет.

Нужно обеспечить компанию достаточным количеством компетентных руководителей проектов в условиях изменения стратегии компании, увеличения числа проектов и расширения их тематики.

**Задание: Предложить новую систему назначения на позицию «руководитель проекта»**

## **5.Методические материалы**

## **5.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение государственного экзамена**

### **Раздел 1. Общий и специальный менеджмент**

#### **4.4.1. Основная литература.**

1. Зинов В.Г., Лебедева Т.Я., Цыганов С.А. Инновационное развитие компании: Управление интеллектуальными ресурсами: Учеб. пособие.-М.: Изд-во «Дело» РАНХиГС, 2015.- 248 с.

#### **4.4.2. Дополнительная литература.**

1. Мальцева С.В. Инновационный менеджмент: учебник для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 527 с.

2. Инновационный менеджмент: учебник для академического бакалавриата/ под общ. ред. Л.П. Гончаренко. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 640 с.

### **Раздел 2. Теория организации**

#### **4.4.1. Основная литература.**

1. Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2014, 329 с.

#### **4.4.2. Дополнительная литература.**

1. Организация, нормирование и оплата труда: учебное пособие / А. С. Головачев/ под ред. А.С. Головачева, 2015. – 603с.

### **Раздел 3. Основы управления персоналом**

#### **4.4.1. Основная литература.**

1. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Управление человеческими ресурсами. Модуль IV: учеб.-практич. пособие.- М.: Изд. дом "Дело" РАНХиГС, 2014.- 157 с.- (Модульная программа «Руководитель XXI века»)

2. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: учеб. пособие.- М.: Изд. дом "Дело" РАНХиГС, 2013.-424 с.

#### **4.4.2. Дополнительная литература.**

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. – М.: Юнити-Дана, 2015.

2. Мерзликина Г.С. Организация и управление трудовым процессом: учебное пособие /Г. С. Мерзликина, О.А. Растяпина, 2016. – 100с.

### **Раздел 4. Организационное поведение. Этика и психология управления**

#### **4.4.1. Основная литература.**

1. Кочеткова А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: учеб. пособие. Изд. 5-е. М.: Изд-во "Дело" АНХ, 2011. – 944 с.

2. Блинов А.О., Дресвянников В.А. Управленческое консультирование: учебник для магистров.- М.: ИТК "Дашков и Ко", 2013.- 212 с

3. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: Учеб.пособие /Под ред. д-ра социол.наук, проф.Н.И.Шаталовой.- М.: ИНФРА-М,2014.

#### **4.4.2. Дополнительная литература.**

1. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: Учеб.пособие/под ред. Проф. Шаталовой. – М.:ИНФРА-М, 2013.

### **Раздел 5. Современное представление о маркетинге**

#### **4.4.1. Основная литература.**

1. Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент. Издательство: Питер. Санкт-Петербург, 2015г

2. Международный маркетинг. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. Издательство: Юрайт. Москва, 2016г

#### **4.4.2. Дополнительная литература.**

1. Соловьёв Б.А. Практикум по курсу «Маркетинг»: Учебно-методическое пособие.- Красногорск: Красногорский филиал РАНХиГС; ООО «Красногорская типография, 2013.- 160 с.
2. Соловьёв Б.А. Корпоративный маркетинг: Учебно-методический комплекс.- Красногорск: Красногорский филиал РАНХиГС; ООО «Красногорская типография, 2013.- 58 с.

### **Раздел 6. Управление проектом в организации**

#### **4.4.1. Основная литература**

1. Савкина Р. В. Планирование на предприятии. – М: Дашков и К, 2015.

#### **4.4.2. Дополнительная литература**

1. Кузьмина Е. Е., Кузьмина Л. Л. Организация предпринимательской деятельности.- М.: Юрайт, 2014. –Гриф УМО.

### **Раздел 7. Управленческая экономика**

#### **4.4.1. Основная литература**

1. Рыхтикова Н.А. Анализ и управление рисками организации: учеб. пособие.- М.: ФОРУМ, 2012.- 240 с.
2. Чеканский А. Н., Коцоева В. А., Варюхин С. Е. Управленческая экономика: практика применения: Учеб.пособие.- М.: Изд. дом "Дело" РАНХиГС, 2011. - 172 с.
3. Шермет М.А. Управление изменениями: Учеб. пособие.- М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2011.- 128 с.- (Серия «Образовательные инновации»)

#### **4.4.2. Дополнительная литература**

1. Балдин К.В. Управленческие решения (8-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 495 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24838>
2. Токарев В.В. Модели и решения [Электронный ресурс]: исследование операций для экономистов, политологов и менеджеров/ Токарев В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ФИЗМАТЛИТ, 2014.— 408 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24411>.

#### **Нормативные правовые документы**

1. Гражданский Кодекс РФ.
2. Налоговый кодекс РФ.
3. Федеральный закон «Об инвестиционных фондах».

#### **Интернет-ресурсы, справочные системы.**

1. [www.economicus.ru](http://www.economicus.ru) – учебный портал по экономической теории, менеджменту, маркетингу, содержит информацию о величайших отечественных и зарубежных экономистах-ученых, электронные учебники.
2. [www.rsnet.ru](http://www.rsnet.ru) – официальный сервер государственных органов власти Российской Федерации.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации <http://base.garant.ru/10164072.htm>
4. Интернет-конференция "Банкротство" <http://www.webboard.ru/wb.php?board=9746>
5. Российский антикризисный ресурс <http://www.crisis.ru/>
6. <http://www.postindustrial.net/>), - Центр исследований постиндустриального общества
7. <http://www.forecast.ru/> - Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП)
8. Кадровый менеджмент // [hrm.ru/](http://hrm.ru/)

9. Справочная правовая система «Консультант Плюс»/ правовые ресурсы; обзор изменений законодательства; актуализированная справочная информация.

10. Справочная правовая система «Гарант»/ правовые ресурсы; экспертные обзоры и оценка; правовой консалтинг.

## **5.2. Материально-техническое и программное обеспечение государственной итоговой аттестации**

Проведение государственной итоговой аттестации осуществляется в учебной аудитории, соответствующей по вместимости количеству студентов. Для успешного проведения государственной итоговой аттестации аудитория должна быть оборудована мультимедийным комплексом и экраном для демонстрации слайдовых презентаций и иных форм визуализации материала.

Проведение государственной итоговой аттестации осуществляется в учебной аудитории, соответствующей по вместимости количеству студентов. Для успешного проведения государственной итоговой аттестации аудитория должна быть оборудована мультимедийным комплексом и экраном для демонстрации слайдовых презентаций и иных форм визуализации материала

При проведении государственной итоговой аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов создаются специальные условия.

Государственная итоговая аттестация для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья может проводиться в одной аудитории совместно с обучающимися, не являющимися инвалидами, если это не создает трудностей для инвалидов и иных обучающихся при прохождении государственной итоговой аттестации.

В аудитории при проведении государственной итоговой аттестации может присутствовать ассистент (ассистенты), оказывающий(-е) обучающимся инвалидам необходимую техническую помощь с учетом их индивидуальных особенностей (занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, общаться с председателем и членами государственной экзаменационной комиссии).

Обучающиеся инвалиды и обучающиеся с ограниченными возможностями здоровья могут пользоваться необходимыми техническими средствами при прохождении государственной итоговой аттестации с учетом их индивидуальных особенностей.

Обучающимся инвалидам и обучающимся с ограниченными возможностями здоровья обеспечивается возможность беспрепятственного доступа в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, при отсутствии лифтов аудитория должна располагаться на первом этаже, наличие специальных кресел и других приспособлений).

Продолжительность сдачи обучающимся инвалидом и обучающимся с ограниченными возможностями здоровья государственной итоговой аттестации по его заявлению, поданному не позднее чем за 3 месяца до начала проведения государственной итоговой аттестации, может быть увеличена по отношению к установленной продолжительности сдачи государственной итоговой аттестации:

- продолжительность выступления обучающегося при защите выпускной квалификационной работы – не более чем на 15 минут.

При проведении государственной итоговой аттестации обеспечивается соблюдение следующих требований в зависимости от категорий выпускников инвалидов:

а) для слепых:

задания и иные материалы для сдачи государственного аттестационного испытания оформляются рельефно-точечным шрифтом Брайля или в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением



для слепых, либо зачитываются ассистентом;

письменные задания выполняются обучающимися на бумаге рельефно-точечным шрифтом Брайля или на компьютере со специализированным программным обеспечением для слепых, либо надиктовываются ассистенту;

при необходимости обучающимся предоставляется комплект письменных принадлежностей и бумага для письма рельефно-точечным шрифтом Брайля, компьютер со специализированным программным обеспечением для слепых;

б) для слабовидящих:

задания и иные материалы для сдачи государственного аттестационного испытания оформляются увеличенным шрифтом;

обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

при необходимости обучающимся предоставляется увеличивающее устройство, допускается использование увеличивающих устройств, имеющихся у обучающихся;

в) для глухих и слабослышащих, с тяжёлыми нарушениями речи:

обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости обучающимся предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

по их желанию государственные аттестационные испытания проводятся в письменной форме;

г) для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжёлыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

письменные задания выполняются обучающимися на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

по их желанию государственные аттестационные испытания проводятся в устной форме.