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

Факультет экономики и менеджмента
(наименование структурного подразделения (института/факультета)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Международный менеджмент (с углубленным изучением иностранных языков)
(наименование образовательной программы)

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

Очная
форма обучения

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 7EA87949AEF3929182CB76EC6B77ADA6
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 03.02.2026 до 29.04.2027

Год набора – 2023 г.

Красногорск, 2022 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 Выпряжкина И.Б.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:

менеджмента к.психол.н., доцент Выпряжкина И.Б.

Оценочные материалы государственной итоговой аттестации рассмотрен и одобрены на заседании кафедры менеджмента

протокол от «01» августа 2022 г. № 08

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения образовательной программы
2. Ключевые индикаторы сформированности компетенций
3. Оценочные материалы, необходимые для оценки результатов освоения образовательной программы
4. Методические материалы

1. Перечень компетенций, уровень владения которыми должен подтвердить обучающийся в результате освоения образовательной программы

1.1. При защите выпускной квалификационной работы

В результате освоения программы бакалавриата у выпускника должны быть сформированы универсальные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции Образовательного стандарта (базового) по направлению подготовки высшего образования 38.03.02 Менеджмент.

Выпускник, освоивший образовательную программу бакалавриата Международный менеджмент, должен обладать следующими универсальными компетенциями: 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;

Выпускник, освоивший образовательную программу бакалавриата Международный менеджмент, должен обладать следующими общепрофессиональными компетенциями: ОПК ОС-1; ОПК ОС-2; ОПК ОС-3; ОПК ОС-4; ОПК ОС-5;

Выпускник, освоивший образовательную программу бакалавриата Международный менеджмент, должен обладать профессиональными компетенциями, соответствующими организационно-управленческому виду профессиональной деятельности: ПКо ОС-1; ПКо ОС-2; ПКо ОС-3; ПКо ОС-4; ПКо ОС-5

1.2. При сдаче государственного экзамена

В результате освоения программы бакалавриата у выпускника должны быть сформированы универсальные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции Образовательного стандарта (базового) по направлению подготовки высшего образования 38.03.02 Менеджмент.

Выпускник, освоивший образовательную программу бакалавриата Международный менеджмент, должен обладать следующими универсальными компетенциями: 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;

Выпускник, освоивший образовательную программу бакалавриата Международный менеджмент, должен обладать следующими общепрофессиональными компетенциями: ОПК ОС-1; ОПК ОС-2; ОПК ОС-3; ОПК ОС-4; ОПК ОС-5;

Выпускник, освоивший образовательную программу бакалавриата Международный менеджмент, должен обладать профессиональными компетенциями, соответствующими организационно-управленческому виду профессиональной деятельности: ПКо ОС-1; ПКо ОС-2; ПКо ОС-3; ПКо ОС-4; ПКо ОС-5

2. Ключевые индикаторы сформированности компетенций

2.1. Выпускная квалификационная работа

Код компетенции	Наименование компетенции	Ключевой индикатор
УК ОС-1	Способен применять критический анализ информации и системный подход для решения задач обоснования собственной гражданской и мировоззренческой позиции	Формулирует собственную гражданскую и мировоззренческую позицию с опорой на системный анализ философских взглядов и исторических закономерностей,

		явлений и событий. Систематизирует информацию, полученную в целях решения поставленной задачи по результатам самостоятельного поиска по широкому кругу источников
УК ОС-2	Способен разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	Представляет и защищает самостоятельно разработанный проект любого типа, исходя из действующих правовых норм и с обоснованием ресурсов и ограничений при его разработке и реализации
УК ОС-3	Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	Обосновывает адекватность распределения ролей в рамках выполнения командной задачи и собственную ролевую позицию
УК ОС-4	Способен осуществлять коммуникацию, в том числе деловую, в устной и письменной формах на государственном и иностранном(ых) языках	Соблюдает требования к языку и форме общения, в том числе делового, в зависимости от коммуникативной задачи, решаемой на русском или иностранном языке
УК ОС-5	Способен проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества в социально-историческом и философском контекстах, соблюдать нормы этики и использовать дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	Проявляет гибкость и корректность при взаимодействии с учетом этнических, религиозных, гендерных, возрастных отличий и психофизиологических особенностей. Демонстрирует знание психофизических особенностей развития лиц с психическими и (или) физическими недостатками для выстраивания своего поведения в социальной и профессиональной сфере
УК ОС-6	Способен выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Обосновывает траекторию личностного и профессионального роста, основываясь на методах самоменеджмента и самоорганизации (под поставленную задачу)
УК ОС-7	Способен поддерживать уровень физического здоровья, достаточного для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности	На основе самодиагностики физического состояния отбирает и реализует методы поддерживания физического здоровья.
УК ОС-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности,	Демонстрирует знание основных алгоритмов поведения в целях

	в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов	предотвращения угроз безопасности жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в том числе при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов
УК ОС-9	Способен использовать основы экономических знаний для принятия экономически обоснованных решений в различных сферах деятельности	Приводит экономическое обоснование принимаемых решений в различных сферах деятельности
УК ОС-10	Способен использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности	Определяет и обосновывает правовые последствия действий или бездействия (собственных и иных лиц)
ОПК ОС-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории	Самостоятельно формулирует выводы на основе решения задач, требующих знаний экономической и управленческой теории
ОПК ОС-2	Способен осуществлять сбор и анализ данных, в том числе из открытых источников, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современных инструментов	Находит и отбирает необходимую и достаточную информацию, релевантную поставленным задачам
ОПК ОС-3	Способен находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивать их последствия	Выбирает методы принятия решений, адекватные поставленным задачам; оценивает последствия принятых решений и их социальную значимость
ОПК ОС-4	Способен демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	Выявляет в деятельности организаций современные технологии управления, формирующиеся в рамках прорывных направлений менеджмента
ОПК ОС-5	Способен использовать при решении профессиональных задач современные информационно-коммуникационные технологии и программные средства	При решении управленческих задач выбирает и эффективно использует информационные технологии и программные средства
ПКо ОС– 1	Способен использовать при осуществлении профессиональной деятельности современные методики	Знает и применяет в своей профессиональной деятельности современные методики маркетинга

	маркетинга	
ПКо ОС– 2	Способен оценивать и учитывать факторы внешней среды бизнеса для повышения конкурентоспособности организации	Умеет определять факторы внешней среды, оказывающие влияние на деятельность компании, анализировать степень этого влияния, владеет методами оценки этого влияния на конкурентоспособность организации
ПКо ОС– 3	Способен применять в профессиональной деятельности современные методы управления человеческими ресурсами	Владеет знаниями системы управления человеческими ресурсами, применяет современные методы в процессе принятия кадровых решений
ПКо ОС– 4	Способен применять основные методы финансового менеджмента для обеспечения деятельности организации	Умеет 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
ПКо ОС– 5	Способен осуществлять оценку конкурентных преимуществ организации при разработке и реализации стратегии организации	Владеет навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

2.2. Государственный экзамен

Код компетенции	Наименование компетенции	Ключевой индикатор
УК ОС-1	Способен применять критический анализ информации и системный подход для решения задач обоснования собственной гражданской и мировоззренческой позиции	Формулирует собственную гражданскую и мировоззренческую позицию с опорой на системный анализ философских взглядов и исторических закономерностей, явлений и событий.

		Систематизирует информацию, полученную в целях решения поставленной задачи по результатам самостоятельного поиска по широкому кругу источников
УК ОС-2	Способен разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	Представляет и защищает самостоятельно разработанный проект любого типа, исходя из действующих правовых норм и с обоснованием ресурсов и ограничений при его разработке и реализации
УК ОС-3	Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	Обосновывает адекватность распределения ролей в рамках выполнения командной задачи и собственную ролевую позицию
УК ОС-4	Способен осуществлять коммуникацию, в том числе деловую, в устной и письменной формах на государственном и иностранном(ых) языках	Соблюдает требования к языку и форме общения, в том числе делового, в зависимости от коммуникативной задачи, решаемой на русском или иностранном языке
УК ОС-5	Способен проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества в социально-историческом и философском контекстах, соблюдать нормы этики и использовать дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	Проявляет гибкость и корректность при взаимодействии с учетом этнических, религиозных, гендерных, возрастных отличий и психофизиологических особенностей. Демонстрирует знание психофизических особенностей развития лиц с психическими и (или) физическими недостатками для выстраивания своего поведения в социальной и профессиональной сфере
УК ОС-6	Способен выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Обосновывает траекторию личностного и профессионального роста, основываясь на методах самоменеджмента и самоорганизации (под поставленную задачу)
УК ОС-7	Способен поддерживать уровень физического здоровья, достаточного для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности	На основе самодиагностики физического состояния отбирает и реализует методы поддерживания физического здоровья.
УК ОС-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении	Демонстрирует знание основных алгоритмов поведения в целях предотвращения угроз

	чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов	безопасности жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в том числе при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов
УК ОС-9	Способен использовать основы экономических знаний для принятия экономически обоснованных решений в различных сферах деятельности	Приводит экономическое обоснование принимаемых решений в различных сферах деятельности
УК ОС-10	Способен использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности	Определяет и обосновывает правовые последствия действий или бездействия (собственных и иных лиц)
ОПК ОС-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории	Самостоятельно формулирует выводы на основе решения задач, требующих знаний экономической и управленческой теории
ОПК ОС-2	Способен осуществлять сбор и анализ данных, в том числе из открытых источников, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современных инструментов	Находит и отбирает необходимую и достаточную информацию, релевантную поставленным задачам
ОПК ОС-3	Способен находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивать их последствия	Выбирает методы принятия решений, адекватные поставленным задачам; оценивает последствия принятых решений и их социальную значимость
ОПК ОС-4	Способен демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	Выявляет в деятельности организаций современные технологии управления, формирующиеся в рамках прорывных направлений менеджмента
ОПК ОС-5	Способен использовать при решении профессиональных задач современные информационно-коммуникационные технологии и программные средства	При решении управленческих задач выбирает и эффективно использует информационные технологии и программные средства
ПКо ОС– 1	Способен использовать при осуществлении профессиональной деятельности современные методики маркетинга	Знает и применяет в своей профессиональной деятельности современные методики маркетинга

ПКо ОС– 2	Способен оценивать и учитывать факторы внешней среды бизнеса для повышения конкурентоспособности организации	Умеет определять факторы внешней среды, оказывающие влияние на деятельность компании, анализировать степень этого влияния, владеет методами оценки этого влияния на конкурентоспособность организации
ПКо ОС– 3	Способен применять в профессиональной деятельности современные методы управления человеческими ресурсами	Владеет знаниями системы управления человеческими ресурсами, применяет современные методы в процессе принятия кадровых решений
ПКо ОС– 4	Способен применять основные методы финансового менеджмента для обеспечения деятельности организации	Умеет 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
ПКо ОС– 5	Способен осуществлять оценку конкурентных преимуществ организации при разработке и реализации стратегии организации	Владеет навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

3. Оценочные материалы, необходимые для оценки результатов освоения образовательной программы

3.1. Общая характеристика выпускной квалификационной работы

Общие требования к выпускной квалификационной работе

Тематика выпускной квалификационной работы разрабатывается кафедрой менеджмента, ежегодно утверждается, информация размещается на сайте факультета. 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.

Примерная тематика выпускных квалификационных работ:

1. Корпоративная социальная ответственность: международный опыт и российские модели.
2. Совершенствование организационной культуры в системе управления современной транснациональной корпорацией.
3. Современный менеджер как субъект международных проектов.
4. Повышение эффективности деятельности менеджеров в сфере управления внешнеэкономическими связями компании.
5. Совершенствование организационной структуры управления международной компанией в условиях глобального рынка.
6. Совершенствование системы управления внешнеэкономической деятельностью предприятия: структурные и процессуальные аспекты.
7. Организация управления компанией в условиях конкурентной борьбы на российском и зарубежном рынках.
8. Бизнес-планирование как технология международного менеджмента.
9. Разработка активной инновационной политики как фактора конкурентоспособности международной компании.
10. Совершенствование технологий принятия решений менеджментом международных компаний.
11. Корпоративная культура в системе управления международной компанией.
12. Развитие системы управления компанией на основе принципов корпоративной социальной ответственности: зарубежные и отечественные модели.
13. Проектный менеджмент в системе управления международной компанией.
14. Совершенствование системы управления человеческими ресурсами в транснациональной корпорации.
15. Совершенствование системы мотивации персонала транснациональной корпорации.
16. Совершенствование системы аудита человеческих ресурсов в транснациональной корпорации.
17. Совершенствование системы оценки персонала в транснациональной корпорации.
18. Стратегическое управление человеческими ресурсами в компании с международным профилем деятельности.
19. Управление брендом в деятельности международных компаний: формирование, продвижение, защита.
20. Повышение экспортного потенциала предприятия.
21. Совершенствование финансового менеджмента как фактор повышения конкурентоспособности международной компании.
22. Управление инновационными проектами в международных компаниях.
23. Организация кадровой работы в международной компании..
24. Совершенствование системы управления качеством как фактор повышения конкурентоспособности международной компании.

25. Управление карьерой в системе управления человеческими ресурсами международной компании.
26. Совершенствование системы финансового менеджмента в ТНК в условиях глобализации.
27. Управление международными логистическими системами.
28. Совершенствование системы управления социальным развитием международной компании как фактор повышения ее конкурентоспособности.
29. Совершенствование работы с персоналом в контексте развития внешнеэкономических связей компании.
30. Разработка стратегии выхода российской компании на международный рынок.
31. Разработка стратегии развития международной компании на рынке РФ.
32. Повышение конкурентоспособности международной компании в условиях глобализации.
33. Исследование практики антикризисного управления в международных компаниях.
34. Повышение инвестиционной привлекательности в системе управления рыночной стоимостью международной компании.
35.Повышение эффективности системы управления рисками в деятельности международной компании.
36. Организация делового взаимодействия с зарубежными бизнес-партнерами с учетом кросскультурных аспектов.
37. Развитие системы внешних коммуникаций современной организации с международным профилем деятельности.
38. Развитие внешнеэкономической деятельности предприятий малого и среднего бизнеса.
39. Совершенствование системы управления качеством в крупных транснациональных корпорациях.
40. Совершенствование управления внешнеторговой деятельностью на уровне крупных национальных компаний.
41. Использование современных информационных систем и информационных технологий в корпоративном управлении (на примере)
42. Оптимизация корпоративного документооборота с использованием современных информационных и телекоммуникационных технологий (на примере)

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.

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.

Составление плана выпускной квалификационной работы

План ВКР составляется исходя из необходимости раскрытия темы и согласовывается с руководителем ВКР (Приложение 7), 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, Библиографический список, 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 получении задания и согласовываться с руководителем.

Кроме плана ВКР составляется задание (Приложение 2), план- график подготовки разработки и оформления выпускной квалификационной работы с указанием этапов, очередности их выполнения и содержания (Приложение 3).

Задание и план-график оформляются в двух экземплярах, утверждаются научным руководителем.

Содержание выпускной квалификационной работы

Общий объем выпускной квалификационной работы должен составлять **50-60** страниц машинописного текста, напечатанного на одной стороне листа формата А4, 14-м шрифтом Times New Roman через полтора интервала. Объем работы считается по список литературы 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 – 2- 3 страницы. 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 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, бизнес-процессы, предмет исследования – исследуемое направление деятельности этой организации (отношения, организация, эффективность и т.п.).

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

Глава 1.

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.

Глава 2.

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.

Глава 3.

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 последствия их практической реализации.

Заключение.

Объем 3-4 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.

Библиографический список.

Для написания выпускной квалификационной работы студент должен использовать не менее **35-45** источников литературы. Порядок оформления библиографического списка рассмотрен в разделе «Оформление выпускной квалификационной работы».

Приложения располагают после библиографического списка. 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.

Проверки на наличие неправомерных заимствований

Проверка осуществляется с использованием информационной системы «Антиплагиат 3.3». Заимствования, т.е. плагиат должны составлять **не более 35%** в объеме работы.

Правомочными признаются следующие заимствования:

а) цитирование собственных материалов (самоцитирование), в объеме, оправданном целью цитирования, с обязательным указанием ссылки на работу, которая используется, и источник заимствования;

б) цитирование в оригинале и в переводе в научных, полемических, критических, информационных, учебных целях, правомерно обнародованных произведений в объеме, оправданном целъю цитирования, с обязательным указанием имени автора, произведение которого используется, и источника заимствования;

в) цитирование нормативных правовых актов с указанием официального источника публикации;

г) библиографические источники;

д) использование устойчивых словосочетания и оборотов (наименования организаций, органов государственной власти и органов местного самоуправления, часто повторяющиеся устойчивые выражения, юридические термины и т.п.).

Порядок проверки ВКР:

1. Для проверки обучающиеся самостоятельно осуществляют загрузку работ, через свой личный кабинет в формате «.pdf». В личный кабинет загружается полностью оформленная работа, включающая титульный лист со всеми реквизитами работы, текст самой работы с оглавлением, список литературы и приложения к сдаваемой работе. Количество возможных загрузок версий документа может быть ограничено. Доступ в личный кабинет предоставляется по учетной записи обучающегося с использованием информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: https://lk.raneDa.ru

2. Проверка работ, загруженных через личный кабинет, осуществляется с использованием системы «Антиплагиат» в автоматическом режиме.

3. После проверки система «Антиплагиат» формирует справку о результатах проверки.

4. После формирования справки о результатах проверки обучающийся в личном кабинете подтверждает отсутствие в работе неправомочных заимствований, а также подтверждает, что ознакомлен с информацией об ответственности, наступающей при обнаружении неправомочных заимствований и (или) фальсификации результатов проверки работы.

5. При наличии заимствований, выявленных по результатам проверки, в Приложении к Справке о результатах проверки в системе «Антиплагиат» напротив каждого пункта ссылки на источник заимствования, его доли в отчете и тексте приводятся поясняющие комментарии о правомочности заимствований

6. Обучающийся представляет научному руководителю оформленную ВКР, Справку о результатах проверки, Приложение к Справке о результатах проверки - не позднее чем за 12 календарных дней до установленной даты защиты работы на итоговой государственной итоговой аттестации;

7. Научный руководитель осуществляет оценку работы с учетом справки о результатах проверки и принимает одно из следующих решений:

а) о прохождении проверки;

б) об условном прохождении проверки;

в) о непрохождении проверки и недопуске к итоговой (государственной итоговой) аттестации.

Решение о прохождении проверки работы принимается при отсутствии неправомочных заимствований в работе.

Решение об условном прохождении проверки работы принимается при выявлении в работе непреднамеренно осуществленных неправомочных заимствований, которые могут быть устранены посредством доработки работы (с указанием конкретных неправомочных заимствований).

Решение о непрохождении проверки работы принимается при выявлении значительного объема неправомочных заимствований, которые не могут быть устранены, а также при фальсификации результатов проверки.

8. Справка о результатах проверки работы, при принятии научным руководителем решения о прохождении работой проверки подписывается научным руководителем и передается в деканат. Информация о принятом по результатам проверки решении доводится до сведения обучающегося.

9. При принятии решения, об условном прохождении проверки, обучающийся обязан устранить выявленные недостатки работы - до передачи работы в комиссию, по защите ВКР;

10. Обучающиеся, выполнившие работы, прошедшие проверку, а также работы, условно прошедшие проверку (в случае устранения выявленных недостатков и прохождения повторной проверки в установленные сроки), допускаются к защите ВКР.

Обучающиеся, выполнившие работы, не прошедшие проверку, а также работы, условно прошедшие проверку (в случае если выявленные недостатки работы не были устранены в установленные сроки), не допускаются к прохождению защиты ВКР.

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 **12 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 **35%** заимствований в объеме работы, студент не допускается к защите ВКР и подлежит отчислению из академии как не прошедший государственную итоговую аттестацию.

Подготовка аннотаций ВКР

С целью оценки сформированности компетенции УК ОС-4, студенты готовят аннотации на русском и английском языках, которые также включаются в комплект документов, предоставляемых на защиту, помимо непосредственно самой ВКР, задания на ВКР и отзыва научного руководителя.

Аннотация ВКР — письменный доклад по теме и проблематике ВКР, в котором собрана информация об основных элементах ВКР. Аннотация выполняется на русском и английском (иностранном) языках. Образцы аннотаций представлены в Приложении к настоящей программе.

Структура аннотации:

- Наименование (Аннотация на выпускную квалификационную работу/Abstract on Bachelor’s Thesis).

-Имя, отчество, фамилия обучающегося (В английском языке важен порядок «Имя, отчество, фамилия»).

-Тема ВКР (Тема ВКР: «…»/Topic of Bachelor's Thesis: …. (В английском языке кавычки не ставятся, первые буквы слов в теме, кроме предлогов, союзов и артиклей, прописные).

-Ключевые слова (Key Words). Перечень ключевых слов характеризует основное содержание ВКР и включает 5-10 слов (словосочетаний) в именительном падеже, написанных через запятую в строку.

-Цель (Purpose) выпускной квалификационной работы.

-Задачи (Tasks) выпускной квалификационной работы.

-Объект (Object) выпускной квалификационной работы.

-Предмет (Subject) выпускной квалификационной работы.

-Перечисление основных результатов работы (Results).

Перевод на иностранный язык не всегда является дословным и осуществляется с учетом грамматических особенностей языка перевода. Следует обращать внимание на корректное употребление экономических и управленческих терминов на иностранном языке, они должны быть научно общепринятыми. Также следует помнить, что кавычки, в частности, в английском языке, ставятся только в случае обозначения прямой речи, цитирования, выражения иронии; название организации и тема ВКР в кавычки НЕ заключается.

Оформление выпускной квалификационной работы

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 -15 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 (Приложение 5)
- содержание (план) выпускной квалификационной работы;
- введение;
- основная часть (текст выпускной квалификационной работы – 3 главы);
- заключение;
- библиографический список;
- приложения (при наличии).

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.

Затем располагается «Содержание», включающее в себя название всех структурных элементов работы. Наименования структурных элементов работы **Содержание**, **Введение**, **Названия глав, Заключение**, **Библиографический список**, **Приложения** служат заголовками структурных элементов работы. Заголовки структурных элементов в тексте работы следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать строчными буквами, не подчеркивая (шрифт 14 полужирный).

Главы должны иметь порядковую нумерацию в пределах всего текста ВКР, обозначенные арабскими цифрами без точки. Главы основной части ВКР следует начинать с нового листа (страницы).

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*

$$WCR = ДЗ + З - КЗ, \qquad (2.1)$$

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, без абзацного 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

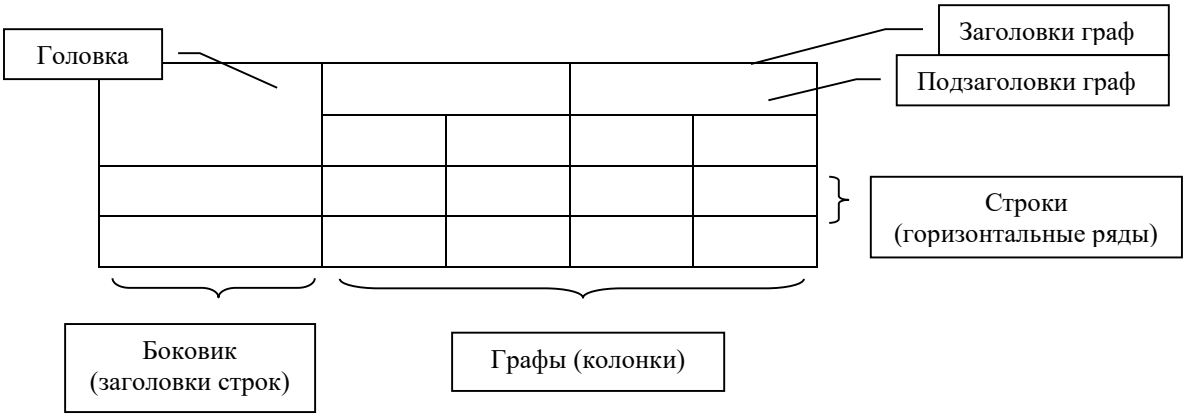


Рисунок 1- Построение таблиц

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 31.12.21	На 31.12.22
X_1	0,29	0,24
X_2	0,38	0,60
X_3	0,09	0,14
X_4	1,68	1,38
X_5	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 31.12.21	На 31.12.22
А	1	2
X_1	0,29	0,24
X_2	0,38	0,60

Продолжение таблицы 1.

А	1	2
X_3	0,09	0,14
X_4	1,68	1,38
X_5	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.

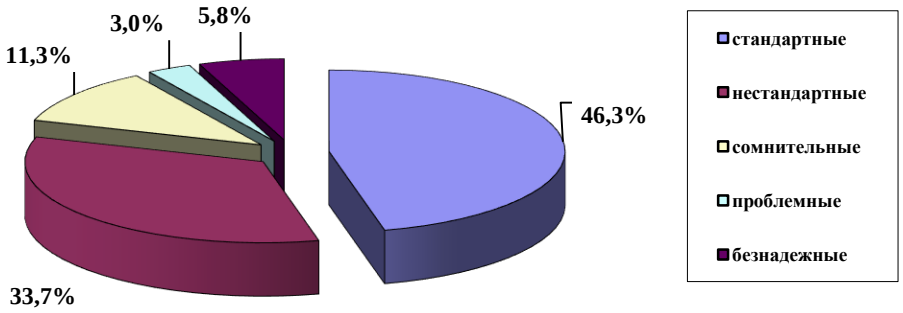


Рисунок 1.1 - Состав кредитного портфеля по видам ссуд в 2022 г.

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. рисунок 2), при сквозной нумерации и «... в соответствии с рисунком 1.2» при нумерации в пределах раздела.

Не допускается помещение в работе отсканированных или отксерокопированных 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»[1].

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:

[1] Маслова В.М. Управление персоналом.-М.: ИНФРА-М, 2020. -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:

[2] Менеджмент: Учебник / Под ред. О.С. Виханского. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 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

[1] 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: 08.02.2022). С. 1.

используют аббревиатуру «URL» (Uniform Resource Locator – унифицированный указатель ресурса), например:

[2] Официальные периодические издания : электрон. путеводитель / Рос. нац. б-ка, Центр правовой информации. [СПб.], 2020–2021. URL: http://www.nlr.ru/lawcenter/izd/index.html (дата обращения: 18.01.2022).

или, если о данной публикации говорится в тексте документа:

[2] 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 библиографического списка

Библиографический список – необходимый элемент справочного аппарата выпускной квалификационной работы, который помещается после текста документа, имеет самостоятельное значение в качестве библиографического пособия и «не является совокупностью затекстовых библиографических ссылок»2[2]. Он свидетельствует о степени изученности темы автором, содержит библиографические описания использованных источников и помещается в работе после заключения.

Самым распространенным способом формирования библиографического списка 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 библиографического списка необходимо соблюдать следующие правила:

1. В библиографическом списке 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

[2] 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: 08.06.2022). С. 11.

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.

Библиографический список целесообразно формировать по блокам с указанием выходных данных (см. Приложение 8).

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.

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 приложении.

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.

Приложения к ВКР оформляются на отдельных листах, причем каждое из них должно иметь свой тематический заголовок и в правом верхнем углу страницы надпись «Приложение» с указанием его порядкового номера арабскими цифрами. Характер приложения определяется обучающимся (обучающимися совместно выполнявшими ВКР) самостоятельно, исходя из содержания ВКР. Текст каждого приложения может быть разделен на разделы, подразделы, пункты, подпункты, которые нумеруют в пределах каждого приложения. Приложения должны иметь общую с остальной частью ВКР 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)

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

Полностью оформленная, но не сброшюрованная, выпускная (бакалаврская) квалификационная работа с вложенными в файл планом-графиком (Приложение 2), отзывом научного руководителя (Приложение 3) и электронной версией работы на диске

сдается заведующему кафедрой для проверки и допуска к защите.

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.

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.

Требования к защите ВКР

Выпускная квалификационная работа является самостоятельным исследованием в области профессиональной деятельности, к которой готовится выпускник направления подготовки 38.03.02 Менеджмент. В соответствии с требованиями Образовательного стандарта Академии по данному направлению подготовки она выполняется в форме бакалаврской работы. Бакалаврская работа представляет собой законченное исследование, в котором анализируется одна из теоретических и (или) практических проблем в области профессиональной деятельности, и должна отражать умение самостоятельно разрабатывать избранную тему и формулировать соответствующие рекомендации.

ВКР бакалавра (бакалаврская работа) может основываться на обобщении выполненных выпускником курсовых работ и подготавливаться к защите в завершающий период теоретического обучения. Выпускная квалификационная работа, выполненная по завершении образовательной программы подготовки бакалавров, подлежит защите в Государственной экзаменационной комиссии академии (ГЭК) в сроки, установленные календарным учебным графиком.

Порядок защиты ВКР предусматривает как процедуру предварительной защиты, так и защиты ВКР в ГЭК.

Подготовка ВКР к защите в ГЭК

Выпускная квалификационная работа должна быть завершена за месяц до даты защиты. Дата завершения ставится на последней странице заключения. Подготовленная и переплетенная ВКР представляется студентом на выпускающую кафедру, как правило, не менее чем за 12 дней до дня ее защиты по расписанию. В случае, если ВКР не представлена студентом в установленный срок по уважительным причинам, декан факультета может в установленном порядке изменить дату защиты, направив соответствующее представление на имя директора филиала о переносе сроков защиты ВКР. Перенос сроков защиты ВКР оформляется приказом директора филиала.

К ВКР прилагаются следующие документы:

- задание научного руководителя (Приложение 2)
- план-график выполнения работы (Приложение 3)
- отзыв научного руководителя (Приложение 4)
- отчет о результатах проверки ВКР на наличие неправомерных заимствований.
- аннотация на русском и английском языке (Приложения 6, 7)

При проведении Государственной итоговой аттестации с применением дистанционных образовательных технологий связи с форс-мажорными обстоятельствами, вызванными мерами по предотвращению распространения коронавирусной инфекции, бумажный экземпляр выпускной квалификационной работы, оформленный в соответствии с установленными требованиями, и иные документы передаются обучающимся на кафедру структурного подразделения после появления такой возможности

Электронный экземпляр выпускной квалификационной работы размещается обучающимся в личном кабинете с приложением скана титульного листа со своей подписью не позднее чем за два дня до проведения ГИА с применением ДОТ.

Заведующий выпускающей кафедрой на основании отзыва руководителя принимает решение о допуске выпускника к защите, делая соответствующую запись на

титульном листе выпускной квалификационной работы. Если же заведующий выпускающей кафедрой считает невозможным допустить студента к защите ВКР, этот вопрос рассматривается на заседании кафедры в присутствии научного руководителя и студента-выпускника. ВКР вместе с результатами предварительной защиты, отзывом руководителя должна быть сдана выпускающей кафедрой секретарю государственной экзаменационной комиссии.

Отрицательный отзыв руководителя ВКР, не влияет на допуск ВКР к защите. Оценку по результатам защиты ВКР выставляет государственная экзаменационная комиссия. Автор ВКР имеет право ознакомиться с официальным отзывом руководителя о его работе до начала процедуры защиты.

Требования к докладу и презентации

Доклад студента должен быть рассчитан на 7-10 минут выступления, поэтому должен отражать основные результаты работы, выносимые на защиту. Доклад начинается фразой «Уважаемый председатель и члены государственной экзаменационной комиссии!».

В доклад целесообразно включить:

- актуальность темы;
- краткую характеристику исследуемой организации;
- выводы по результатам анализа объекта и предмета исследования; - выявленные проблемы и недостатки;
- рекомендации по устранению недостатков, мероприятия по совершенствованию деятельности исследуемой организации, эффективность предлагаемых мер.

При подготовке презентации для защиты ВКР необходимо соблюдать следующие требования:

1. Количество слайдов определяется регламентом выступления – 7-10 минут, не более 8-10 слайдов.

2. Первый слайд презентации должен содержать информацию о теме ВКР, ее авторе и научном руководителе.

3. Презентация должна быть выполнена с использованием пакета MS Power Point.

4. Объем и структурирование информации на слайде:

• Текст презентации не должен служить конспектом для докладчика.

• Текст должен быть свернут до ключевых слов и фраз. Полные развернутые предложения допускаются только при необходимости цитирования.

• Информация, которая плохо воспринимается на слух — даты, имена, новые термины, понятия — должна быть обязательно представлена на слайдах.

• При графическом представлении информации должны использоваться адекватные средства визуализации (графики, диаграммы, иллюстрации, таблицы).

• Средства динамического представления информации должны использоваться в исключительных случаях.

5. Информация на слайдах должна хорошо читаться.

5.1. Цветовое решение презентации. Оптимальным для электронной презентации является светлый фон слайдов и темный цвет текста.

5.2. Размер и тип шрифта. Размер шрифта должен делать текст приемлемым для чтения на экране (16-20 пт). На экране лучше воспринимаются шрифты без засечек (такие как, например, Tahoma, Verdana, Arial), поэтому использовать привычный для печатных текстов шрифт Times New Roman в презентациях не рекомендуется, также, как не рекомендуется использовать курсивное начертание.

6. Презентация должна управляться докладчиком.

Предварительная защита ВКР

С целью осуществления выпускающей кафедрой контроля качества ВКР и подготовки студентов к официальной защите рекомендуется проведение заседания выпускающей кафедры, или экспертной комиссии факультета, состоящей из

представителей выпускающих кафедр, где студент в присутствии руководителя ВКР проходит предварительную защиту ВКР. К предварительной защите студент представляет задание на ВКР и полный непереплетенный (несброшюрованный) вариант ВКР, готовит к предварительной защите доклад и иллюстрационный материал в соответствии и рекомендациями к защите ВКР.

В обязанности членов кафедры (экспертной комиссии факультета) входит:

— оценка степени готовности ВКР;

— рекомендации по устранению выявленных недостатков работы (при их — наличии);

— рекомендация о допуске ВКР к официальной защите;

— рекомендация лучших ВКР на внутривузовский или иной конкурс студенческих работ и для участия в научных конференциях.

Участие в дискуссии по рассматриваемой ВКР могут принимать все желающие лица, присутствующие на заседании выпускающей кафедры (экспертной комиссии факультета).

Результаты обсуждения ВКР: оценка степени готовности, рекомендации по устранению выявленных недостатков работы (при их наличии), рекомендация о допуске (не допуске) к официальной защите, а также рекомендация лучших ВКР на конкурсы фиксируются в протоколе заседания выпускающей кафедры (экспертной комиссии факультета).

Защита ВКР

Выпускник защищает ВКР в государственной экзаменационной комиссии по защите ВКР (далее - комиссия), утверждаемой в соответствии с Положением об итоговой государственной аттестации выпускников РАНХиГС. Защита ВКР проводится в соответствии с графиком итоговой государственной аттестации, утверждаемым Ученым советом филиала, и по расписанию, утверждаемому директором или заместителем директора филиала.

Защита ВКР проводится на открытом заседании комиссии с участием не менее двух третей ее состава. Процедура защиты выпускной квалификационной работы включает:

- открытие заседания ГЭК (председатель);
- доклад студента;
- 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).

Для сообщения по содержанию ВКР студенту отводится, как правило, 8-10 минут. При защите могут представляться дополнительные материалы, характеризующие научную и практическую ценность выполненной работы (печатные статьи по теме, документы, указывающие на практическое применение результатов работы и т.п.), использоваться технические средства для презентации материалов ВКР. После оглашения официальных отзывов и рецензий студенту предоставляется время для ответа на замечания, имеющиеся в отзыве.

Вопросы членов комиссии автору ВКР должны находиться в рамках ее темы и предмета исследования. На открытой защите ВКР могут присутствовать все желающие, которые вправе задавать студенту вопросы по теме защищаемой работы. Общая продолжительность защиты ВКР не должна превышать 15-20 минут. Оценки по итогам защиты ВКР объявляется комиссией в день защиты после оформления в установленном порядке протокола заседания комиссии. По результатам итоговой государственной

аттестации выпускника комиссия принимает решение, которое оформляется протоколом, о присвоении ему (ей) квалификации по направлению подготовки и о выдаче диплома о высшем образовании (в том числе диплома с отличием).

При проведении Государственной итоговой аттестации с применением дистанционных образовательных технологий связи с форс-мажорными обстоятельствами, вызванными мерами по предотвращению распространения коронавирусной инфекции по завершении доклада члены комиссии задают вопросы в видеорежиме или в чате инструмента, выбранного для видеосвязи. Секретарь ГЭК фиксирует вопросы и ответы в протоколе. По завершении выступлений члены ГЭК обсуждают результаты без участия обучающихся, для чего они отключаются на время обсуждения, продолжительность которого должна быть установлена регламентом. По окончании обсуждения обучающиеся получают приглашение подключиться обратно для оглашения результатов.

После защиты секретарь комиссии сдает ВКР вместе с отзывом руководителя на выпускающую кафедру и хранится в архиве филиала академии 5 лет. Итоги защиты ВКР ежегодно обсуждаются на заседаниях выпускающих кафедр и Ученого совета филиала.

При проведении защиты ВКР с применением ДОТ в режиме видеосвязи обязательно осуществляется аудио- и видеозапись мероприятия. Запись скачивается и сохраняется секретарем ГЭК и передается в структурное подразделение, ответственное за организацию и проведение ГИА, для хранения в течение пяти лет.

С учетом отчетов председателей комиссий по защитам предлагаются меры по совершенствованию организационной и методической работы, связанной с их выполнением.

3.2. Перечень вопросов 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, патиент. 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, учитывающиеся 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 в международной компании. 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 компаниии 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, ведущей международную деятельность

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. Карты 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 этичного 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 «Наставничество-1»

Характеристика организации

Крупная транспортная компания, действующая на рынке авиационных перевозок более 20 лет, столкнулась с проблемой старения управленческого и производственного персонала - высоких профессионалов и носителей знаний. Для того чтобы сохранить носителей ключевой информации, изменив их иерархический статус, компания разработала программу развития наставничества, полагая, что опытные специалисты станут наставниками для более молодых управленцев, и начала реализовывать ее через систему семинаров, проводимых потенциальными наставниками. Однако действующие руководители, возраст которых приближается к пенсионному рубежу, начали волноваться и обижаться на компанию. Стал развиваться конфликт интересов. Внедрение программы вызвало большое сопротивление. Выяснилось, что управленцы больше мотивированы уйти на пенсию (так как по условиям контракта получат хорошее вознаграждение) и унести с собой уникальные знания, нежели остаться в компании в роли наставников.

Задание: В чем вы видите основную причину опасений потенциальных наставников в каждом примере? Обоснуйте свой вывод.

Варианты решений

1. Управленцы рассматривают реализацию программы наставничества как манипуляции со стороны руководства с целью сохранения в компании уникальных знаний, а не как проявление заботы о них.
2. В связи с низкой лояльностью персонала в коллективе превалируют личные амбиции.
3. Наставничество не входит в круг непосредственных обязанностей всех менеджеров.
4. Работа наставников не регламентирована соответствующими документами. Их права и обязанности являются неопределенными, что снимает ответственность предприятия перед наставниками и их ответственность перед предприятием.

Как вы предлагаете организовать систему наставничества в каждом случае?
Варианты решений

1. Проводить конкурс на возможность стать наставником. Допускать к участию в нем не всех желающих, а наиболее ответственных и способных передавать знания.
2. Установить в качестве мотивации ежемесячную надбавку к заработной плате за каждого подопечного на весь период наставничества.
3. Проводить для наставников специальные мероприятия: конференции, собрания с участием первых лиц компании, чествования. Награждать наставников, подготовивших 10, 50 и 100 новых работников.
4. Оформить Доску почета, на которой регулярно размещать фото 10 лучших наставников с максимальным рейтингом. В качестве критерия размещения выбрать количество подопечных, проработавших в компании более пяти лет.
5. Назначать каждого наставника приказом с указанием сроков наставничества, необходимых мероприятий, их периодичности и времени проведения, а также формы итогового контроля в соответствии с Положением о наставничестве. Поощрять наставников при повышении их подопечными квалификационного разряда в течение первых трех лет работы в компании.
6. Организовать для наставников на внутреннем портале компании отдельную страничку с полезной информацией.
7. Провести внутризаводскую конференцию на тему: «Какой мы хотим видеть систему наставничества на нашем предприятии?» с участием директора предприятия, начальников цехов и мастеров. Считать развитие подчиненных одной из необходимых компетенций менеджеров. Утвердить в качестве важного критерия оценки эффективности работы руководителей выполнение планов развития их подчиненными.

Практико-ориентированное задание для билета №2.

Кейс «Наставничество-2»

Характеристика организации 2

Производственная компания внедряет систему наставничества на производстве. К более опытным сотрудникам прикрепляют молодых / новых специалистов. Однако опытные специалисты избегают роли наставника или исполняют ее формально, ссылаясь на то, что не успевают выполнять свою работу из-за того, что нянчатся с новичками, что последние долго адаптируются к работе, ленятся, не выполняют норму, от чего страдает заработок бригады и др. Среди вновь принятых работников наблюдается довольно высокая текучесть. Причинами увольнения служат: разочарование в связи с неоправданными ожиданиями; отсутствие у новых работников реального представления о дальнейших возможностях; неумение применять свои знания; низкий уровень заработной платы; отсутствие перспектив карьерного роста; недостаточное внимание со стороны наставника; большой объем информации; несвоевременное оценивание выполняемых задач; нежелание наставника делиться опытом; незаинтересованность коллектива в молодом работнике.

За счет внедрения системы наставничества компания надеется снизить текучесть персонала среди новых (молодых) специалистов.

Задание: В чем вы видите основную причину опасений потенциальных наставников в каждом примере? Обоснуйте свой вывод.

Как вы предлагаете организовать систему наставничества в каждом случае?

Варианты решений

1. Проводить конкурс на возможность стать наставником. Допускать к участию в нем не всех желающих, а наиболее ответственных и способных передавать знания.
2. Установить в качестве мотивации ежемесячную надбавку к заработной плате за каждого подопечного на весь период наставничества. Предусмотреть для наставника существенный бонус за подготовку подопечного, успешно прошедшего испытательный срок
3. Проводить для наставников специальные мероприятия: конференции, собрания с участием первых лиц компании, чествования. Награждать наставников, подготовивших 10, 50 и 100 новых работников.
4. Оформить Доску почета, на которой регулярно размещать фото 10 лучших наставников с максимальным рейтингом.
5. Назначать каждого наставника приказом с указанием сроков наставничества, необходимых мероприятий, их периодичности и времени проведения, а также формы итогового контроля в соответствии с Положением о наставничестве. Поощрять наставников при повышении их подопечными квалификационного разряда в течение первых трех лет работы в компании.
6. Организовать для наставников на внутреннем портале компании отдельную страничку с полезной информацией. Обеспечить всех наставников брошюрами с информацией о компании и методическими материалами по наставничеству. Организовать конкурс профессионального мастерства, в котором могут участвовать только те бригады, в которых есть наставники и подопечные.
7. Провести внутризаводскую конференцию на тему: «Какой мы хотим видеть систему наставничества на нашем предприятии?» с участием директора предприятия, начальников цехов и мастеров. Создать в компании экспертный совет по развитию наставничества и включить в него самых именитых работников, признанных лидеров. Считать развитие подчиненных одной из необходимых компетенций менеджеров. Утвердить в качестве важного критерия оценки эффективности работы руководителей выполнение планов развития их подчиненными.

Практико-ориентированное задание для билета №3.

«Инструменты адаптации в зависимости от текущих целей компании»

Характеристика организации 1.
Профиль деятельности: производство в сфере транспорта
Численность персонала: 30 тыс. человек
Срок работы на рынке: 17 лет

Общая ситуация:

Последние два года компания активно развивалась за счет расширения профиля деятельности. Кроме того, в прошлом году к ней присоединилось несколько бывших поставщиков. В итоге кадровый состав компании обновился практически на треть. При этом проявилась острая потребность в носителях профильных знаний и традиций. Несмотря на то, что в компании достаточно развито наставничество, опытные сотрудники уже не справляются с количеством подопечных, которое иногда достигает трех человек и более.

Руководство компании всерьез обеспокоено тем, что в связи с происходящими изменениями будут утрачены позитивные трудовые традиции, размоется корпоративная культура, в основу которой заложено чувство гордости работников за принадлежность к отрасли и профессии, а также ответственности за принятые на себя обязательства. Процесс адаптации новых сотрудников нуждается в принципиально новых системных изменениях, которые позволят вводить их в рабочий процесс максимально быстро, не нарушая лучших традиций компании. Ситуация усугубляется тем, что сотрудники бывших поставщиков продолжают относиться к основной компании как к посторонней, четко разграничивая понятия «мы» и «они». Это ставит перед системой адаптации еще одну задачу - сформировать в коллективе единство, общность «мы».

Задание: определите, какие инструменты адаптации в большей мере подходят для данной компании, ответ обоснуйте

Варианты ответов:

1. Разработка презентации по адаптации новых сотрудников, включающей общие сведения о компании, ее работниках, проектах, клиентах, формальных правилах и неформальных традициях.
2. Электронный курс ознакомления с историей компании, который можно пройти в режиме on-line непосредственно на своем рабочем месте.
3. Формирование смешанных рабочих групп из сотрудников с разным опытом работы в целях выявления узких и проблемных мест в различных сферах деятельности компании в период преобразований.
4. Ежемесячное проведение встреч новых сотрудников с руководством.
5. Включение новых работников в проектные группы на правах стажеров.
6. Внедрение обязательной системы стажировок для всех новых сотрудников с поощрением руководителей-наставников.
7. Разработка для каждого нового сотрудника плана адаптации.
8. Создание электронного банка данных нормативных документов, которые являются наиболее востребованными в период адаптации новых сотрудников.
9. Проведение экзамена для новых работников с целью выявления их знания компании.
10. Проведение развлекательных корпоративных мероприятий для сплочения коллектива.
11. Обеспечение новым сотрудникам с первого дня работы доступа в локальную сеть компании.
12. Организация мероприятий, направленных на сплочение и вовлечение всех работников.
13. Разработка и регулярное проведение адаптационного тренинга для новых сотрудников.
14. Введение практики приглашения вновь пришедших в компанию работников на все оперативные совещания низового уровня.

Практико-ориентированное задание для билета №4.

Кейс: Проект «Новые горизонты»

Правильное позиционирование бизнеса помогло развитию компании. Нужен был выход на новые рынки, требовалось открыть в регионе филиал, работа которого способствовала бы росту выручки и прибыли мини-холдинга в целом.

Котов, генеральный директор, пригласил на собеседование на должность директора филиала господина Лебедева, но, выявив у него все сильные и слабые стороны, слишком увлекся ролевыми играми… Пришлось самому заниматься кадровыми вопросами, определять масштабы кадровых изменений. Котов успел побывать на первой ежегодной конференции журнала «Справочник по управлению персоналом», где получил необходимую информацию и ознакомился с инструментами, которые помогли ему успешно завершить проект массового подбора персонала в филиале.

Теперь важнейшей задачей стало обеспечение стабильного притока и профессионального роста молодых специалистов – только так можно гарантировать преемственность, передачу накопленных знаний и опыта.

Задание:

1. Разработайте методику отбора кандидатов на руководящие должности.

2. Что необходимо включить в план ввода руководителя в должность?

3. Какие главные элементы должны быть описаны в документах, регламентирующих взаимодействие службы персонала головного подразделения с региональными кадровыми службами? Предложите вариант системы работы с филиалами.

4. Перечислите основные этапы проекта по массовому подбору.

5. Каковы основные источники привлечения и удержания молодых специалистов?

Учебно-методическое и информационное обеспечение государственного экзамена

Основная литература

1.Гапоненко А.Л. и др. Менеджмент : учебник для вузов / под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. Режим доступа: https://urait.ru/book/menedzhment-468731

2.Агарков, А. П. Управление инновационной деятельностью : Учебник для использования в образовательном процессе образовательных организаций, реализующих программы высшего образования по направлениям подготовки «Менеджмент», «Инноватика» (уровень бакалавриата) / А. П. Агарков, Р. С. Голов. – 2-е издание. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2020. – 204 с.

3.Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. А. Алексеев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 259 с.

4.Нешитой А.С. Международные финансы [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Нешитой А.С.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2020.— 352 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/60545.html.— ЭБС «IPRbooks»

5. Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для вузов / В. В. Коршунов. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 347 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11583-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468582.

6. Латфуллин Г.Р. Теория организации: учебник для бакалавров / Г.Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2022. – 448 с. / https://urait.ru/book/teoriya-organizacii-508966

7.Нуралиев, С. У. Маркетинг : учебник для бакалавров / С. У. Нуралиев, Д. С. Нуралиева. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 362 с. — ISBN 978-5-394-03577-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/110921.html (дата обращения: 18.10.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

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 – учебный портал по экономической теории, менеджменту, маркетингу, содержит информацию о величайших отечественных и зарубежных экономистах-ученых, электронные учебники.
2.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/
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.

4. Методические материалы

Требования к государственному экзамену

Цель государственного экзамена – выявление уровня сформированности профессиональных компетенций и соответствия подготовки студента - выпускника требованиям образовательного стандарта высшего образования: проверка уровня теоретической подготовки студента к профессиональной деятельности, его способности к самостоятельному творческому и профессиональному мышлению, а также выявление у студента необходимых прикладных навыков и умения правильно подходить к задачам профессиональной деятельности, для оценки сформированности компетенций.

Государственный экзамен проводится по утвержденной программе, содержащей перечень вопросов, выносимых на государственный экзамен, и рекомендации обучающимся по подготовке к государственному экзамену, в том числе перечень рекомендуемой литературы для подготовки к государственному экзамену.

Государственный экзамен проводится по следующим дисциплинам образовательной программы, результаты освоения которых имеют определяющее значение для профессиональной деятельности выпускников по направлению подготовки Менеджмент: «История управленческой мысли», «Теория организации», «Организационное поведение», «Информационные технологии в менеджменте», «Микроэкономика», «Управление человеческими ресурсами», «Финансовый менеджмент», «Конфликтология», «Методы принятия управленческих решений», «Маркетинг», «Экономика организации», «Деловые коммуникации», «Антикризисное управление», «Стратегический менеджмент», «Инновационный менеджмент», «Экономика и управление проектами».

Цель экзамена – проверить сложившуюся у выпускника систему понятий и оценить уровень и качество полученных знаний. Основной функцией государственного экзамена является оценивающая, подводящая итог как знаниям выпускника, что выражается в выставлении выпускнику государственной экзаменационной комиссией конкретной

оценки, так и в определенной степени оценке всей учебной работы по данной дисциплине и программе обучения в целом.

Государственный экзамен, как и всякая иная форма учебного процесса, имеет свои нюансы, тонкости, аспекты, которые выпускнику необходимо знать и учитывать. Речь идет о таких вопросах, которых нет в экзаменационных билетах, но на которые выпускнику необходимо найти ответ еще до начала государственной аттестации (сдачи государственного экзамена): – когда начинать готовиться к экзамену? – каким учебником пользоваться при подготовке? – как в максимальной степени использовать программу курса? – как правильно подготовиться к сдаче экзамена и т.д.?

Когда начинать готовиться к экзамену?

К государственному экзамену необходимо начинать готовиться с начала учебного года, в котором будет проводиться государственная аттестация. Возможности для этого имеются в полном объеме: есть программы курсов и конспекты лекций, перечень вопросов, выносимых на государственный экзамен, необходимую литературу можно взять в библиотеке или воспользоваться Интернетом. Актуализация знаний, осуществляемая постепенно, день за днем, в связи с различными контекстами, связанная ассоциациями с другими дисциплинами, имеющейся практикой и жизненным опытом, процессом подготовки выпускной квалификационной работы, позволяет «вспомнить все».

Каким учебником пользоваться при подготовке?

Каждый учебник имеет свои плюсы и минусы, сильные и слабые стороны, достоинства и недостатки, раскрытию каких-то тем отдается предпочтение, какие-то недооцениваются либо вообще не раскрываются. Для полноты картины желательно использовать несколько учебных пособий. Важно помнить, что отвечая на конкретный вопрос, необходимо исходить из принципа плюрализма, согласно которому допускается многообразие мнений. Это означает, что вы вправе выбрать по дискуссионной проблеме любую точку зрения, но с условием ее достаточной аргументации.

Как в максимальной степени использовать программу государственного экзамена?

При подготовке к экзамену важно наряду с конспектами аудиторных лекций, учебниками и т.д. использовать и программу государственного экзамена. Учитывая, что программа лежит на столе во время экзамена, необходимо научиться максимально использовать сведения, содержащиеся в ней. Это обеспечит вам информационный минимум. Программа включает в себя разделы, темы и основные проблемы предмета курсов, в рамках которых и формируются вопросы для экзамена. Это позволит сориентироваться в какой последовательности (чтобы структурировать знания, построить их в определенную систему) учить материал и как программа окажет содействие и на самом экзамене. Программа составлена по определенным правилам. Она имеет свою логику изложения основного учебного материала, обладает структурой, в которой каждая тема занимает строго отведенное ей место и играет конкретную роль, ранжируется по значимости и смысловой соподчиненности. Зная где расположен экзаменационный вопрос (в какой теме, абзаце), как он связан и соотносится с другими вопросами, и применяя приемы «систематического и логического толкования», можно гораздо увереннее и грамотнее построить свой ответ на экзамене.

Как правильно подготовиться к сдаче экзамена?

В период подготовки к экзаменам вы вновь обращаетесь к пройденному учебному материалу, перечитываете конспект лекций, учебники, иные источники информации. Ваши конспекты лекций обладают рядом преимуществ: они более детальные, иллюстрированные и оперативные, позволяют оценивать современную ситуацию, отражают самую «свежую» научную и нормативную информацию и ответы

преподавателя на интересующие аудиторию в данный момент вопросы. Написание же и опубликование печатной продукции требует времени. Поэтому изложение некоторого учебного материала быстро устаревает. Чтобы быть уверенным на экзамене, необходимо ответы на наиболее трудные с вашей точки зрения вопросы подготовить заранее и записать, кратко изложив материал. Запись включает дополнительные (моторные) ресурсы памяти. Для этого можно использовать метод сжатого представления исходного текста, основанный на особенности индивидуальной познавательной деятельности с целью повышения ее эффективности – дайджест-конспект.

Чтобы ваш дайджест-конспект позволил вам перед экзаменом быстро «пробежаться» и «освежить» в памяти освоенный материал, нельзя конспектировать используемые вами источники (текст учебника, статей, монографий и т.д.) параллельно с прочтением их. Текст, который предстоит законспектировать, необходимо предварительно прочитать. Естественно, чтение это беглое, поверхностное. Но, тем не менее, как минимум 20% информации вы запомните даже после беглого прочтения, причём, представление об основных понятиях входят в этот процент, при этом ваш конспект в этом случае будет более последовательным, точным и целостным. Записывайте только ту информацию, на которой вы мысленно ставите акцент. Одним из важных способов краткого изложения материала является представление его в виде таблиц и схем. Составление таблиц и схем позволяет более логично и чётко «укладывать в голове» изученный материал и соблюдать принцип взаимосвязи материала (тем, понятий, конструкций и т.д.). Такой способ конспектирования обеспечивает лучшую последующую ориентацию в конспекте. Схематизированные темы, понятия, конструкции и т.д. лучше запоминаются, поскольку используется наша фотографическая память. Кроме того, важные места в тексте можно выделить посредством цвета и шрифта. Можно использовать в конспекте стрелки, подчёркивания, символы и знаки, которые вы без труда расшифруете. Например, знак «!».

Порядок проведения государственного экзамена

Государственный экзамен принимается Государственной экзаменационной комиссией. Экзаменационная комиссия формируется из ведущих преподавателей выпускающей кафедры, других вузов, представителей бизнеса, занимающихся управленческой деятельностью.

Состав экзаменационной комиссии, включая ее председателя и секретаря, утверждается директором филиала.

На экзамене при подготовке к ответу студенты делают необходимые записи по каждому вопросу на выданных секретарем экзаменационной комиссии листах бумаги со штампом деканата.

На подготовку к ответу, который проводится в устной форме, студенту отводится до 40 минут. Время, отводимое на ответ, по объему не должно превышать 15-20 минут. После завершения ответа студенту могут быть заданы членами экзаменационной комиссии с разрешения ее председателя уточняющие и дополнительные вопросы в пределах перечня, вынесенного на государственный экзамен. По завершении ответа на все вопросы и объявления председателем комиссии окончания опроса экзаменуемого, члены экзаменационной комиссии проставляют в своем протоколе оценки за ответы студента на каждый вопрос и по их совокупности.

После завершения экзамена председатель организует комиссионный анализ ответов студентов на основе записей и впечатлений от каждого ответа студентов. Обсуждение ведется на закрытом заседании. Государственной экзаменационной комиссии предоставляются для рассмотрения сводные ведомости студентов-выпускников, для реализации наиболее объективного подхода к оцениванию результатов Государственной итоговой аттестации. В целях определения сформированности компетенции УК ОС – 7

государственной экзаменационной комиссии предоставляются результаты промежуточной аттестации студентов по дисциплине «Физическая культура».

Затем комиссия проставляет каждому студенту согласованную оценку по итоговому экзамену в целом: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно». В случае расхождения мнений членов экзаменационной комиссии по итоговой оценке, решение экзаменационной комиссии принимается в соответствии с законодательством РФ.

Итоговая оценка за экзамен заносится в протокол заседания экзаменационной комиссии, сообщается студенту и проставляется в его зачетную книжку, где расписываются председатель и члены экзаменационной комиссии.

Протокол государственного экзамена по завершении всей итоговой аттестации передается для хранения в архив в установленном порядке.

При подготовке к сдаче и сдаче государственного экзамена с применением дистанционных образовательных технологий экзамен проводится в устной форме, в режиме онлайн наблюдения и видеозаписи за действиями студента и комиссии в ходе сдачи государственного экзамена.

Члены комиссии задают вопросы в видеорежиме или в чате инструмента, выбранного для видеосвязи. Секретарь ГЭК фиксирует вопросы и ответы в протоколе. По завершении выступлений члены ГЭК обсуждают результаты без участия обучающихся, для чего они отключаются на время обсуждения, продолжительность которого должна быть установлена регламентом. По окончании обсуждения обучающиеся получают приглашение подключиться обратно для оглашения результатов.

При проведении государственного экзамена с применением ДОТ в режиме видеосвязи обязательно осуществляется аудио- и видеозапись мероприятия. Запись скачивается и сохраняется секретарем ГЭК и передается в структурное подразделение, ответственное за организацию и проведение ГИА, для хранения в течение пяти лет.

Методические материалы по процедуре оценивания

При оценке ответов студентов в процессе государственного экзамена учитывается:

- уверенные знания, умения и навыки, включенные в соответствующую компетенцию;

-знание производственной ситуации и умение применить правильный научный и методический подход и инструментарий для решения задач;

-умение выделять приоритетные направления управления;

-способность устанавливать причинно-следственные связи в изложении материала, делать выводы;

-умение применять теоретические знания для анализа конкретных ситуаций и решения прикладных проблем современного менеджмента;

-общий (культурный) и специальный (профессиональный) язык ответа.

Уровень знаний студента определяется следующими оценками: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах на все основные и дополнительные экзаменационные вопросы. Ответы должны отличаться логической последовательностью, четкостью в выражении мыслей и обоснованностью выводов, демонстрирующих знание нормативно - правовых актов, литературы, понятийного аппарата и умения пользоваться ими при ответе.

Оценка «хорошо» ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах на все основные и дополнительные экзаменационные вопросы. Ответы должны отличаться логичностью, последовательностью, четкостью, знанием понятийного аппарата и литературы по теме при незначительных упущениях при ответах.

Оценка «удовлетворительно» ставится при неполных и слабо аргументированных ответах, демонстрирующих общее представление и элементарное понимание существа поставленных вопросов, понятийного аппарата и обязательной литературы.

Оценка «неудовлетворительно» ставится при незнании и непонимании студентом существа экзаменационных вопросов.

При выставлении оценки, особенно «неудовлетворительно», комиссия объясняет студенту недостатки его ответа.

Окончательное решение об оценке знаний студента принимается после коллективного обсуждения членами Государственной экзаменационной комиссии, объявляется публично после окончания экзамена для всей группы студентов и оформляется в виде протокола.

Пересдача государственного экзамена с целью повышения положительной оценки не допускается.

Критерии оценки ВКР

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 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.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1
Форма заявления на выпускающую кафедру

Заведующему кафедрой менеджмента
Выпряжкиной И.Б.

студента 4 курса, очной формы обучения
по направлению подготовки
38.03.02 Менеджмент
направленность: Международный менеджмент
_____
_____
(Ф.И.О.)

З А Я В Л Е Н И Е

Прошу разрешить выполнение выпускной квалификационной работы (ВКР) по следующей теме
_____
_____
Прошу назначить руководителем ВКР_____

«____»_____20___г. _____
(подпись)

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Форма задания на ВКР

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

МОСОКВСКИЙ ОБЛАСТНОЙ ФИЛИАЛ

Направление подготовки ___38.03.02 Менеджмент_____

Направленность(профиль**)** _____Международный менеджмент_____

Выпускающая кафедра __Менеджмента_____

УТВЕРЖДАЮ
заведующий кафедрой менеджмента
_____Выпряжкина И.Б._____
(Ф.И.О.)
«__» _____ 202__ г.
(дата)

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

Студента _____4 курса_____формы обучения_____очной_____

_____

(Ф.И.О.)

1. Тема ВКР:
_____
_____
_____

2. Цель исследования:
_____
_____
_____
_____
_____
_____

3. Задачи исследования:
_____
_____

_____
_____
_____
_____
_____

4. Ожидаемый результат:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

5. Соруководитель / Консультант по работе (назначается при необходимости):

_____
_____

(Ф.И.О., должность, ученая степень, звание)

6. Срок сдачи законченной ВКР

«___» _____ 20__ г.

7. Задание составил:

_____

(Ф.И.О., должность, ученая степень, звание)

_____

_____

(подпись руководителя)

«___»_____ 20__г.

8. Задание принял к исполнению:

_____

(подпись студента)

«___» _____ 20__г.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Форма план-графика подготовки ВКР

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

МОСКОВСКИЙ ОБЛАСТНОЙ ФИЛИАЛ

Направление подготовки ___38.03.02 Менеджмент_____

Направленность(профиль**)** _____Международный менеджмент_____

ПЛАН-ГРАФИК
подготовки выпускной квалификационной работы (ВКР)

_на тему:_____

_____

Обучающегося _____4_____курса_____очной_____ формы обучения

_____

(Ф.И.О.)

№ п.п.	Выполнение работы (этапы выполнение)	Срок выполнения (с _____ по_____)	Отметка о выполнении (подпись руководителя ВКР)
1	Составление плана ВКР	До	
2	Написание 1 главы	До	
3	Написание 2 главы, 3 главы	До	
4	Предзащита ВКР		
5	Сдача ВКР в деканат	До	

План график составлен руководителем ВКР _____/_____

(подпись) *(Ф.И.О., должность, ученая степень, звание)*

С планом-графиком ознакомлен

_____

(подпись обучающегося)

«___»_____ 20__г.

Печатается на обратной стороне листа

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Форма отзыва научного руководителя

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

МОСКОВСКИЙ ОБЛАСТНОЙ ФИЛИАЛ

Направление подготовки ___38.03.02 Менеджмент_____

Направленность(профиль**)** _____Международный менеджмент_____

ОТЗЫВ
о работе обучающегося в период подготовки выпускной квалификационной работы

Тема _____
_____

Обучающегося_____курса _____форма обучения
_____
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель _____
(ФИО, должность, ученая степень, звание)
_____

СОДЕРЖАНИЕ ОТЗЫВА

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

ВЫВОДЫ:

_____
_____

_____
_____
_____
_____

В отзыве, составляемом в произвольной форме, но не носящем «описательный» характер, необходимо отметить следующие основные положения:

1. Область науки и актуальность темы исследования. Соответствие содержания работы теме и задачам исследования.
2. Личное участие автора в разработке положений и получении результатов, изложенных в ВКР, достоверность этих положений и результатов.
3. Полнота анализа, обоснованность выводов, сделанных автором ВКР.
4. Отношение к процессу осуществления исследования (творческий подход, инициатива, самостоятельность и т.д.). Соблюдение графика выполнения ВКР и индивидуального плана.
5. Уровень и качество разработки метода, методики, способа решения практических и (или) научных задач выявленных в ходе исследования.
6. Полнота, разнообразие и соответствие теме списка использованной литературы. Стиль изложения, а также оформление материала.
7. Достоинства и недостатки работы.
8. Степень новизны, научная и практическая значимость результатов исследования.
9. Апробация и использование основных положений и результатов работы.
10. Заключение о рекомендации ВКР к защите. Возможная рекомендация в аспирантуру.

«___»_____ 20__г. _____

/подпись/

ПРИЛОЖЕНИЕ 5
Образец титульного листа

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
МОСКОВСКИЙ ОБЛАСТНОЙ ФИЛИАЛ

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Образовательная программа: Международный менеджмент

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
на тему:

_____
_____
_____

Автор:
Обучающийся группы_____
очной формы обучения
_____/_____
(подпись) *(Ф.И.О.)*

Руководитель:

_____
(должность, ученая степень, ученое звание)
_____/_____
(подпись) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
канд. психол. наук, доцент,
_____/И.Б. Выпряжкина
(подпись) *(Ф.И.О.)*

г. Красногорск 202_ г.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Пример оформления аннотации на русском языке

Аннотация

на выпускную квалификационную работу

студентки Марины Витальевны Малаковой

Тема выпускной квалификационной работы: Совершенствование системы подготовки и повышение квалификации сотрудников (на примере ...).

Ключевые слова: система подготовки, повышение квалификации, тренинги, стрессоустойчивость.

Объектом исследования является подготовка и повышение квалификации персонала организации…..

Предметом исследования – управление системой подготовки и повышения квалификации сотрудников.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы подготовки и повышения квалификации сотрудников организации. Задачи бакалаврской работы: привести понятие и изучить систему подготовки и повышения квалификации персонала; привести характеристику организации …; провести оценку системы повышения квалификации персонала; разработать рекомендации по проведению повышения квалификации сотрудников и провести оценку их эффективности.

Результаты и рекомендации:

- проведение дополнительного обучения по повышению по стрессоустойчивости, самоконтролю и инициативности;

- разработана программа тренинга по повышению показателей стрессоустойчивости, самоконтроля и инициативности сотрудников.

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Пример оформления аннотации на английском языке

Abstract

on Bachelor’s Thesis

student Marina V. Malakova

Theme of bachelor's thesis: Improving the System of Training and Professional Advancement of personnel (on the Example of….).

Keywords: system of training, professional advancement, training, antistress.

The object of bachelor’s thesis: training and retraining of personnel of….

The subject is the management the system of training and professional advancement of personnel.

The purpose of bachelor’s thesis is the development the recommendations in improvement of the system of training and professional advancement of….

Tasks of bachelor’s thesis: to bring the concept and examine the system of training and staff advancement; to characterize…; to evaluate the staff advancement system; to develop recommendations for training personnel and assess its efficiency.

Main results and recommendations:

- to perform extra training in stress tolerance, self control and initiativity;

- the program of training stress tolerance, self control and initiativity indicators was proposed.

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

Кафедра

Менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель выпускной квалификационной работы

_____

(должность)

_____

(подпись) (И.О.Фамилия)

«____» _____ 20__ г.

ПЛАН

выпускной квалификационной работы на тему:

_____

студента «4» курса очной формы обучения направления 38.03.02 Менеджмент _____

(фамилия, имя, отчество)

Содержание

Введение ……

Глава 1. ……..

1.1. …….

1.2. …….

1.3. …….

Глава 2. ……..

2.1. ……

2.2. ……...

2.3. ……...

Глава 3. ……...

3.1. ……

3.2. ……

3.3. ……

Заключение ……

Библиографический список ……

Приложения ……

Студент _____

(подпись)

Дата «___» _____ 20__ г.

* План должен разрабатываться в срок не позднее двух недель после получении задания и согласовываться с руководителем. Один экземпляр плана должен находиться у руководителя, второй — у студента. В дальнейшем план может уточняться в зависимости от наличия теоретического и фактического материала.

Приложение 9

Образец оформления библиографического списка

Библиографический список

(библиографические записи оформляются в соответствии с требованиями ГОСТ 7.1-2003 и ГОСТ 7.80-2000)

Книги

Сычев, М.С. История Астраханского казачьего войска: учебное пособие / М.С.Сычев. - Астрахань: Волга, 2015. - 231 с.

Соколов, А.Н. Гражданское общество: проблемы формирования и развития (философский и юридический аспекты): монография / А.Н.Соколов, К.С.Сердобинцев; под общ. ред. В.М.Бочарова. - Калининград: Калининградский ЮИ МВД России, 2017. - 218 с.

Гайдаенко, Т.А. Маркетинговое управление: принципы управленческих решений и российская практика / Т.А.Гайдаенко. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Эксмо : МИРБИС, 2018.-508 с.

Управление бизнесом: сборник статей. - Нижний Новгород: Изд-во Нижегородского университета, 2009. - 243 с.

Борозда, И.В. Лечение сочетанных повреждений таза / И.В.Борозда, Н.И.Воронин, А.В.Бушманов. - Владивосток: Дальнаука, 2009. - 195 с.

Маркетинговые исследования в строительстве: учебное пособие для студентов специальности "Менеджмент организаций" / О.В.Михненков, И.З.Коготкова, Е.В.Генкин, Г.Я.Сороко. - М.: Государственный университет управления, 2015. - 59 с.

Нормативные правовые акты

Конституция Российской Федерации: офиц. текст. - М.: Маркетинг, 2001. - 39 с.

Семейный кодекс Российской Федерации: [федер. закон: принят Гос. Думой 8 дек. 1995 г.: по состоянию на 3 янв. 2001 г.]. - СПб.: Стаун-кантри, 2001. - 94 с.

Приказ Минобрнауки России от 29.06.2015 № 636 (ред. от 28.04.2016) "Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры" (Зарегистрировано в Минюсте России 22.07.2015 № 38132). - Официальный интернет-портал правовой информации http://www.pravo.gov.ru. 24.07.2015 № 0001201507240021.

Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 15.06.2017 № 555 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования — бакалавриат по направлению подготовки 41.03.05 Международные отношения" (Зарегистрирован 05.07.2017 № 47304). Официальный интернет-портал правовой информации http://www.pravo.gov.ru, 07.07.2017 №0001201707070002.

Стандарты

ГОСТ Р 7.0.53-2007 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Издания. Международный стандартный книжный номер. Использование и издательское оформление. - М.: Стандартинформ, 2007. - 5 с.

Депонированные научные работы

Разумовский, В.А. Управление маркетинговыми исследованиями в регионе / В.А.Разумовский, Д.А.Андреев. - М., 2002. - 210 с. - Деп. в ИНИОН Рос. акад. наук 15.02.02, N 139876.

Диссертации

Лагкуева, И.В. Особенности регулирования труда творческих работников театров: дис.... канд. юрид. наук: 12.00.05 / Лагкуева Ирина Владимировна. - М., 2019. - 168 с.

Покровский А.В. Устранимые особенности решений эллиптических уравнений: дис. ... д-ра физ.-мат. наук: 01.01.01 / Покровский Андрей Владимирович. - М., 2018. - 178 с.

Авторефераты диссертаций

Сиротко, В.В. Медико-социальные аспекты городского травматизма в современных условиях: автореф. дис. ... канд. мед. наук: 14.00.33 / Сиротко Владимир Викторович. - М., 2017. - 17 с.

Лукина, В.А. Творческая история "Записок охотника" И.С.Тургенева: автореф. дис. ... канд. филол. наук: 10.01.01 / Лукина Валентина Александровна. - СПб., 2016. - 26 с.

Отчеты о научно-исследовательской работе

Методология и методы изучения военно-профессиональной направленности подростков: отчет о НИР / Загорюев А.Л. - Екатеринбург: Уральский институт практической психологии, 2008. - 102 с.

Электронные ресурсы

Художественная энциклопедия зарубежного классического искусства [Электронный ресурс]. - М.: Большая Рос. энцикп., 1996. - 1 электрон, опт. диск (CD-ROM).

Насырова, Г.А. Модели государственного регулирования страховой деятельности [Электронный ресурс] / Г.А.Насырова // Вестник Финансовой академии. - 2003. - N 4. - Режим доступа: http://vestnik.fa.ru/4r28)2003/4.html.

Статьи

Берестова, Т.Ф. Поисковые инструменты библиотеки / Т.Ф.Берестова // Библиография. - 2016. - N 6. - С. 19.

Кригер, И. Бумага терпит / И.Кригер // Новая газета. - 2019. - 1 июля.

Приложение 10

АНТИПЛАГИАТ
ТВОРИТЕ СОБСТВЕННЫМИ УМАМИ

СПРАВКА

о результатах проверки текстового документа на наличие заимствований

Проверка выполнена в системе

Автор работы

Факультет, кафедра, номер группы

Тип работы

Название работы

Название файла

Процент заимствования

Процент цитирования

Процент оригинальности

Дата проверки

Модули поиска

Работу проверил

ФИО проверяющего

Дата подписи

Подпись проверяющего

Чтобы убедиться в подлинности справки, используйте QR-код, который содержит ссылку на отчет.

Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего. Предоставленная информация не подлежит использованию в коммерческих целях.

Приложение к справке о результатах проверки в системе «Антиплагиат.ВУЗ»

Ф.И.О.	Название работы	Научный руководитель\Руководитель

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

N документа: 1

Начало загрузки: 10.01.2018 11:46:58

Длительность загрузки: 00:00:05

Имя исходного файла:

Имя документа:

Размер текста:

Символов в тексте:

Слов в тексте:

Число предложений:

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Начало проверки:

Длительность проверки:

Комментарии: не указано

Модули поиска: Модуль поиска ЭБС "БиблиоРоссика", Модуль поиска ЭБС "BOOK.ru", Цитирование, Модуль поиска ЭБС "Университетская библиотека онлайн", Коллекция диссертаций РГБ, Коллекция eLIBRARY.RU, Модуль поиска ЭБС "Айбукс", Модуль поиска Интернет, Модуль поиска ЭБС "Лань", Коллекция LEXPRO, Модуль поиска "РАНХиГС", Модуль поиска ЭБС "Юрайт", Кольцо вузов

ИСТОЧНИКИ ЦИТИРОВАНИЯ

№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте	Комментарий

Всего источников*: 0

Заимствования*: 0%

Цитирования*: 0%

Оригинальность*: 0%

**Здесь и далее в рамках Системы используется следующая терминология.*

***Заимствования** - доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям по отношению к общему объему документа.*

***Цитирования** - доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.*

***Текстовое пересечение** - фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.*

***Источник** - документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.*

***Оригинальность** - доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа. Заимствования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.*

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.