Приложение 7
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ,

ВКЛЮЧАЮЩАЯ ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ АТТЕСТАЦИОННЫХ ИСПЫТАНИЙ

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки/специальности)

__Проектный менеджмент__
(наименование образовательной программы)

__Бакалавриат__
(квалификация)

__Очная__
(форма обучения)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

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

Год набора – 2026 г.

Красногорск, 2026 г.

Рабочая программа государственной итоговой аттестации (далее – РП ГИА) по образовательной программе Проектный менеджмент разработана в соответствии с требованиями ОС ВО РАНХиГС по направлению подготовки 38.03.04 Менеджмент, уровень бакалавриата, Порядком проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры, утверждённым приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 29 июня 2015 г. № 636, и локальными нормативными актами Академии.

Составитель (-и):

Выпряжкина И.Б., кандидат психологических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента

Заведующий кафедрой:

Выпряжкина И.Б., кандидат психологических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента

Рабочая программа государственной итоговой аттестации одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и менеджмента.

протокол № 8 от «15» апреля 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Основные требования к структуре, содержанию и порядку проведения государственной итоговой аттестации.

1.1. Цель и задачи государственной итоговой аттестации выпускников.

1.2. Место государственной итоговой аттестации в структуре образовательной программы, трудоемкость, формы и сроки проведения.

1.3. Материально-техническое обеспечение государственной итоговой аттестации.

1.4. Учебно-методическое обеспечение государственной итоговой аттестации.

2. Оценочные материалы государственной итоговой аттестации, шкалы и критерии оценивания.

2.1. Планируемые результаты освоения образовательной программы.

2.2. Оценочные материалы по видам государственных аттестационных испытаний.

2.3. Шкалы и критерии оценивания по видам государственных аттестационных испытаний.

Приложение 1. Примерная тематика выпускных квалификационных работ.

Приложение 2. Перечень вопросов открытого типа к государственному экзамену.

Приложение 3. Перечень заданий комбинированного и закрытого типов для государственного экзамена.

1. Основные требования к структуре, содержанию и порядку проведения государственной итоговой аттестации

1.1. Цель и задачи государственной итоговой аттестации выпускников.

Целью ГИА является установление соответствия уровня и качества подготовки выпускника МОФ Академии к выполнению профессиональных задач и степени сформированности у выпускника компетенций, установленных образовательной программой.

Совокупность компетенций, установленных образовательной программой, должна обеспечивать выпускнику способность осуществлять профессиональную деятельность не менее чем в одной области и (или) сфере профессиональной деятельности.

Задачами ГИА являются:

– проверка уровня сформированности компетенций и степени владения выпускником теоретическими знаниями, умениями и практическими навыками для профессиональной деятельности в соответствии с областью (областями) знаний и (или) сферой (сферами) профессиональной деятельности, на которые ориентирована образовательная программа;

– принятие решения о присвоении квалификации по результатам ГИА и выдаче документа о высшем образовании;

– разработка рекомендаций по совершенствованию подготовки выпускников на основании результатов работы государственной экзаменационной комиссии (далее – ГЭК).

1.2. Место государственной итоговой аттестации в структуре образовательной программы, трудоемкость, формы и сроки проведения.

Блок 3 «Государственная итоговая аттестация» в полном объеме относится к обязательной части образовательной программы и включает в себя: *(необходимо указать в соответствии с учебным планом виды государственных аттестационных испытаний), например:*

- подготовку к сдаче и сдачу государственного экзамена (далее – Госэкзамен);
- подготовку к процедуре защиты и защиту выпускной квалификационной работы (далее - ВКР).

Трудоемкость ГИА составляет _9_ зачётных единиц (далее – з.е.), в том числе, на Госэкзамен - _3_ з.е., на ВКР - _6_ з.е. ГИА проводится в сроки, установленные календарным учебным графиком образовательной программы. Расписание аттестационных испытаний доводится до сведения обучающихся не позднее чем за 1 месяц до начала периода ГИА.

Порядок организации и проведения ГИА регулируется отдельным локальным нормативным актом Академии.

1.3. Материально-техническое обеспечение государственной итоговой аттестации.

Материально-техническое обеспечение государственной итоговой аттестации предусматривает наличие аудитории для сдачи государственного экзамена (при наличии) и защиты выпускной квалификационной работы. Государственный экзамен проходит в аудиториях, предусматривающих наличие рабочих мест для председателя, членов государственной экзаменационной комиссии, секретаря и

рабочих мест для обучающихся, допущенных на государственный экзамен. Для защиты выпускной квалификационной работы также требуется аудитория, предусматривающая наличие рабочих мест для председателя и членов государственной экзаменационной комиссии, рабочего места для обучающегося, компьютерной техники с необходимым лицензионным программным обеспечением, мультимедийного проектора, экрана, щитов для размещения наглядного материала.

1.4. Учебно-методическое обеспечение государственной итоговой аттестации.

Рекомендуемая литература:

Основная литература

1.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.

2. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва: Магистр : ИНФРА-М, 2024. — 672 с. - ISBN 978-5-9776-0554-0. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2139996 (дата обращения: 21.09.2025). – Режим доступа: по подписке.

3. Гапоненко А.Л. и др. Менеджмент: учебник для вузов / под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. Режим доступа: https://urait.ru/book/menedzhment-468731

4. Латфуллин Г.Р. Теория организации: учебник для бакалавров / Г.Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2026. – 448 с. / https://urait.ru/book/teoriya-organizacii-508966

5.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: 18.10.2024). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

6. Организационное поведение (курс лекций, практикум, тесты) : учебное пособие / Э. А. Понуждаев, И. Б. Выпряжкина, Н. Ю. Марошина, Т. А. Бадикова. - Москва: Директ-Медиа, 2023. - 376 с. - ISBN 978-5-4499-3376-8. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2144466 (дата обращения: 22.09.2025). – Режим доступа: по подписке.

7.Проектный менеджмент: учебник / под ред. С.А. Полевого. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 575 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2016339. - ISBN 978-5-16-018508-8. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2016339 (дата обращения: 21.09.2025). – Режим доступа: по подписке.

8. Степанов, А. А. Управление работой проектных команд: учебное пособие / А. А. Степанов, М. В. Савина. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2024. - 122 с. - ISBN 978-5-394-05889-9. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2161344 (дата обращения: 21.09.2025). – Режим доступа: по подписке.

Дополнительная литература

1.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.

2.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»

3. 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.

4. Рыжикова, Т. Н. Управление процессами системного пректирования инновационной продукции: модели, методы, инструменты: монография / Т. Н. Рыжикова, В. О. Тихвинский, С. Г. Фалько. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2024. - 194 с. - ISBN 978-5-394-05956-8. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2161343 (дата обращения: 21.09.2025). – Режим доступа: по подписке.

5. Управление проектами. Фундаментальный курс: учебник / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони [и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». - 2-е изд., эл., перераб. и доп - Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. - 802 с. - (Учебники Высшей школы экономики). - ISBN 978-5-7598-2413-8. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2156428 (дата обращения: 22.09.2025). – Режим доступа: по подписке.

6. 50+ концепций современного менеджмента, или Настольная книга для начинающих менеджеров: монография / под ред. Э. А. Понуждаева. - Москва: Директ-Медиа, 2023. - 268 с. - ISBN 978-5-4499-3558-8. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2148026 (дата обращения: 22.09.2025). – Режим доступа: по подписке.

Нормативные правовые документы

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

Перечень информационно-справочных систем

3.Гражданский кодекс Российской Федерации http://base.garant.ru/10164072.htm

4.Интернет-конференция http://www.webboard.ru/wb.php?board=9746
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.

Перечень профессиональных баз данных
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.
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)

2. Оценочные материалы государственной итоговой аттестации.

2.1. Планируемые результаты освоения образовательной программы.

Совокупность государственных аттестационных испытаний (Госэкзамен и защита ВКР) направлена на выявление и установление степени достижения выпускником запланированных результатов освоения образовательной программы – сформированности всех запланированных компетенций.

Перечень и содержание компетенций, которыми должны овладеть выпускники, представлен в Приложении 1 к образовательной программе.

В ходе выполнения и защиты выпускной квалификационной работы обучающийся демонстрирует сформированность следующих компетенций:

№ п.п.	Содержание ВКР	Код формируемой компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Форма контроля
1	*Введение*	УК -1 УК -6	УК-1.1; УК-1.2; УК-1.3; УК-1.4; УК-6.1; УК-6.2; УК-6.3;	Консультации с научным руководителем
2	*Первый раздел*	УК -10 ОПК -2	УК-10.1; УК-10.2; УК-10.3; ОПК-2.1; ОПК-2.2; ОПК-2.3	Консультации с научным руководителем
3	*Второй раздел*	УК -5 УК -8	УК-5.1; УК-5.2; УК-5.3; УК-5.4; УК-8.1; УК-8.2; УК-8.3; УК-	Консультации с научным руководителем

		ПК– 1 ПК– 2	8.4; УК-8.5; УК-8.6; УК-8.7; УК-8.8; ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-2.1; ПК-2.2	
4	*Третий раздел*	УК -2 УК -9 ОПК -1 ОПК -3 ПК-2	УК-2.1; УК-2.2; УК-2.3; УК-2.4; УК-2.5; УК-9.1; УК-9.2; УК-9.3; ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-1.3; ОПК-3.1; ОПК-3.2; ОПК-3.3; ПК-2.1; ПК-2.2	Консультации с научным руководителем
5	*Заключение*	УК -11 ОПК -6	УК-11.1; УК-11.2; ОПК-6.1; ОПК-6.2; ОПК-6.3;	Консультации с научным руководителем
6	*Подготовленная и оформленная ВКР*	УК -3 УК -7	УК-3.1; УК-3.2; УК-3.3; УК-7.1; УК-7.2;	Предварительная оценка в процессе проведения процедуры предзащиты ВКР (при наличии)
7	*Подготовленная и оформленная ВКР*	УК -4 ОПК -4 ОПК -5	УК-4.1; УК-4.2; УК-4.3; УК-4.4; УК-4.5; УК-4.6; ОПК-4.1; ОПК-4.2; ОПК-4.3; ОПК-5.1; ОПК-5.2; ОПК-5.3;	Окончательная оценка в процессе проведения процедуры защиты ВКР на заседании ГЭК

В ходе подготовке и сдаче государственного экзамена - указываются УК, ОПК и ПК, установленные образовательной программой, овладение которыми проверяется в ходе государственного экзамена: УК-1.1; УК-1.2; УК-1.3; УК-1.4; УК-2.1; УК-2.2; УК-2.3; УК-2.4; УК-2.5; УК-3.1; УК-3.2; УК-3.3; УК-4.1; УК-4.2; УК-4.3; УК-4.4; УК-4.5; УК-4.6; УК-5.1; УК-5.2; УК-5.3; УК-5.4; УК-6.1; УК-6.2; УК-6.3; УК-7.1; УК-7.2; УК-8.1; УК-8.2; УК-8.3; УК-8.4; УК-8.5; УК-8.6; УК-8.7; УК-8.8; УК-9.1; УК-9.2; УК-9.3; УК-10.1; УК-10.2; УК-10.3; УК-11.1; УК-11.2; ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-1.3; ОПК-2.1; ОПК-2.2; ОПК-2.3; ОПК-3.1; ОПК-3.2; ОПК-3.3; ОПК-4.1; ОПК-4.2; ОПК-4.3; ОПК-5.1; ОПК-5.2; ОПК-5.3; ОПК-6.1; ОПК-6.2; ОПК-6.3; ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-2.1; ПК-2.2

2.1. Оценочные материалы, шкалы и критерии оценивания ГИА.

Общие требования к выпускной квалификационной работе как оценочному средству:

Общие требования к выпускной квалификационной работе

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.

В перечень включены темы в форме социальных проектов, которые являются составляющей модуля «Обучение служением».

Минобрнауки России совместно с Ассоциацией волонтерских центров

и ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» во исполнение поручения Президента Российской Федерации от 29 января 2023 г. № Пр-173ГС реализуют федеральную программу «Обучение служением» (далее – Программа). С 1 сентября 2024 г. реализация Программы началась в Президентской академии.

Порядок выполнения выпускной квалификационной работы

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

Составление плана выпускной квалификационной работы

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

План включает: ВВЕДЕНИЕ, ГЛАВЫ 1, 2, 3, состоящие из параграфов, ЗАКЛЮЧЕНИЕ, БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК, ПРИЛОЖЕНИЯ. Как правило, выпускная 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).

Требования к объему, структуре и содержанию 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.

Структурные разделы

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 проектной главе необходимо определить пути устранения недостатков и представить в виде проекта. 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.

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.

Проверка на наличие неправомерных заимствований

Проверка осуществляется с использованием информационной системы «Антиплагиат 3.3».

Порядок проверки ВКР:

- 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

- 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.

- 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.

Представление ВКР в деканат

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 **30%** заимствований в объеме работы, студент не допускается к защите ВКР.

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.

Оформление 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 прописными буквами, не подчеркивая (шрифт 14 обычный).

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. Наименование параграфов записывается строчными буквами, не подчеркивая (шрифт 14 обычный).

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.

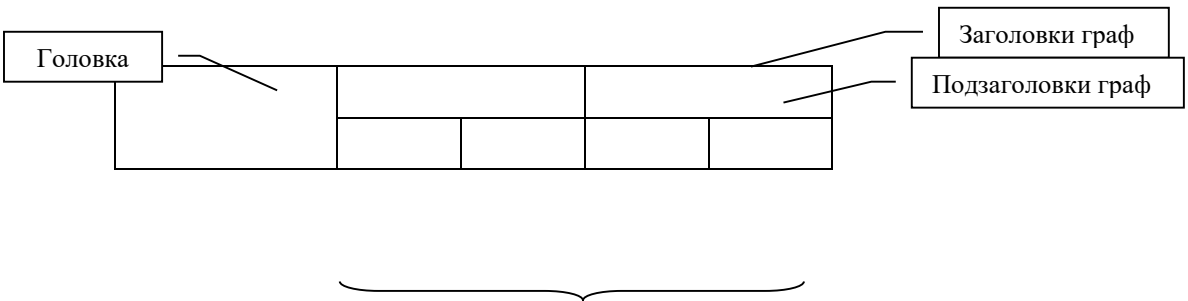
Таблица располагается по центру страницы. Название таблицы следует помещать над таблицей, без абзацного отступа в одну строку с ее номером через тире. Название начинают с прописной буквы и не подчеркивают.

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



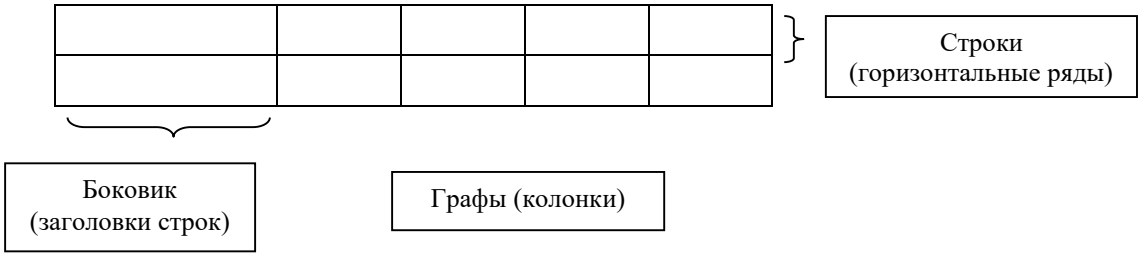


Рисунок 1- Построение таблиц

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 31.12.24	На 31.12.25
X_1	0,29	0,24
X_2	0,38	0,60
X_3	0,09	0,14
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 31.12.23	На 31.12.24
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.

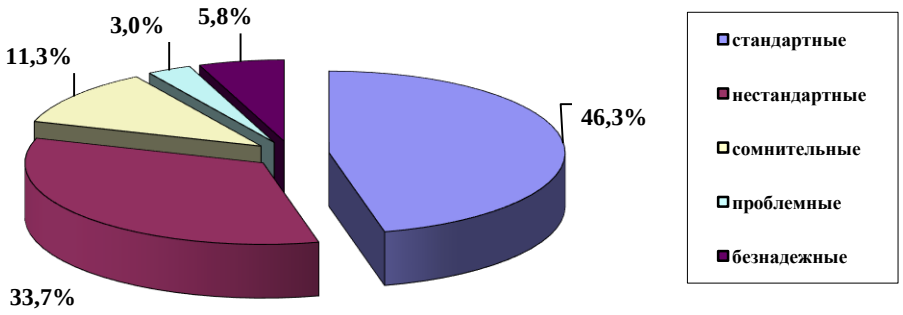


Рисунок 1.1 - Состав кредитного портфеля по видам ссуд в 2025 г.

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, 2026. -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, 2024. – С. 320.

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

_____

[2] Официальные периодические издания : электрон. путеводитель / Рос.

---

[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: 08.02.2025). С. 1.

нац. б-ка, Центр правовой информации. [СПб.], 2020–2022. URL: http://www.nlr.ru/lawcenter/izd/index.html (дата обращения: 18.01.2025).

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.

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.

[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: 08.06.2025). С. 11.

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

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)
- справка о результатах проверки ВКР на наличие заимствований (Приложение 10)
- аннотация на русском и английском языке (Приложения 6, 7)

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.

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, 7-10 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).

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).

Перечень тем ВКР представлен в Приложении 1 к РП ГИА.

Перечень вопросов открытого типа к государственному экзамену приводится в Приложении 2 к РП ГИА.

Перечень заданий комбинированного и закрытого типов для государственного экзамена представлен в Приложении 3 к РП ГИА.

2.3. Шкалы и критерии оценивания по видам государственных аттестационных испытаний.

По результатам государственной итоговой аттестации выставляются: оценка за государственный экзамен и оценка за ВКР.

Результаты государственного аттестационного испытания определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» означают успешное прохождение государственного аттестационного испытания. В случае получения оценки «неудовлетворительно», обучающийся считается не прошедшим государственное аттестационное испытание.

Критерии оценивания ВКР:

Оценка результата защиты ВКР производится на закрытом заседании ГЭК. За основу принимаются следующие критерии, с учетом степени освоения компетенций, контролируемых на ГЭК:

− актуальность темы;

− научно-практическое значение темы;

− качество выполнения работы;

− содержательность доклада и ответов на вопросы;

− наглядность представленных результатов исследования в форме слайдов.

Обобщенная оценка защиты ВКР определяется с учетом отзыва научного руководителя.

Шкала оценивания и критерии оценки по результатам защиты выпускной

квалификационной работы, соотнесенные с уровнем освоения компетенций:

Цифровое выражение	Словесное выражение	Критерии оценки	Уровень освоения компетенций
5	**ОТЛИЧНО**	1.Выбранная тема работы раскрыта в полном объеме. 2.При подготовке работы были использованы актуальные материалы по данной проблематике, современные достижения науки и практики в соответствующей области, эмпирические материалы, собранные в ходе практики; 3.Работа содержит детальный анализ проблемы, объекта и предмета исследования, носит исследовательский характер с самостоятельными выводами и рекомендациями; 4.Доклад обучающегося содержит актуальность темы работы, характеризует степень разработанности проблематики, раскрывает цели и задачи исследования, описывает основные этапы работы над ВКР, содержит обоснование выводов и рекомендации по совершенствованию предмета исследования; 5.Работа выполнена с соблюдением всех требований, предъявляемых к оформлению ВКР и оригинальности текста; 6.Ответы на вопросы исчерпывающие, свидетельствующие об отличной теоретической и практической подготовке выпускника к профессиональной деятельности	Выпускник в ходе подготовки и защиты ВКР продемонстрировал продвинутый уровень сформированности компетенций, предусмотренных образовательной программой
4	**ХОРОШО**	1. Выбранная тема работы раскрыта в целом. 2. При подготовке работы были использованы актуальные материалы по данной проблематике, современные достижения науки и практики в соответствующей области, эмпирические материалы, собранные в ходе практики; 3. Работа содержит общий анализ проблемы, объекта и предмета исследования, носит исследовательский характер с самостоятельными выводами и рекомендациями;	Выпускник в ходе подготовки и защиты ВКР продемонстрировал высокий уровень сформированности компетенций, предусмотренных образовательной программой

		4. Доклад обучающегося содержит актуальность темы работы, характеризует степень разработанности проблематики, раскрывает цели и задачи исследования, описывает основные этапы работы над ВКР, содержит обоснование выводов и рекомендации по совершенствованию предмета исследования; 5. Работа выполнена с соблюдением основных требований, предъявляемых к оформлению ВКР и оригинальности текста; 6. Ответы на вопросы исчерпывающие, свидетельствующие об хорошей теоретической и практической подготовке выпускника к профессиональной деятельности	
3	**УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО**	1. Выбранная тема работы раскрыта в основном с замечаниями. 2. При подготовке работы были использованы актуальные материалы по данной проблематике, современные достижения науки и практики в соответствующей области, эмпирические материалы, собранные в ходе практики; 3. Работа содержит общий анализ проблемы, объекта и предмета исследования, носит исследовательский характер с выводами и рекомендациями, требующими корректировки; 4. Доклад обучающегося содержит актуальность темы работы, характеризует степень разработанности проблематики, раскрывает цели и задачи исследования, описывает основные этапы работы над ВКР, содержит неглубокое обоснование выводов и рекомендации по совершенствованию предмета исследования; 5. Работа выполнена с соблюдением основных требований, предъявляемых к оформлению ВКР и оригинальности текста; 6. Ответы на вопросы удовлетворительные, свидетельствующие о базовой теоретической и практической подготовке выпускника к профессиональной деятельности	Выпускник в ходе подготовки и защиты ВКР продемонстрировал базовый уровень сформированности компетенций, предусмотренных ОПОП

2	**НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО**	1. Выбранная тема работы не раскрыта. 2. При подготовке работы были использованы неактуальные материалы по данной проблематике; 3. Работа не содержит анализ проблемы, объекта и предмета исследования, не носит исследовательский характер; 4. Доклад обучающегося не структурирован, не отвечает основным требованиям; 5. Работа выполнена без соблюдением основных требований, предъявляемых к оформлению ВКР и оригинальности текста; 6. Ответы на вопросы свидетельствуют о недостаточном овладении теоретическими знаниями и практической подготовки	***Компетенции не сформированы***

Шкала оценивания государственного экзамена:

Цифровое выражение	Словесное выражение	Критерии оценки	Уровень освоения компетенций
5	**ОТЛИЧНО**	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.	Выпускник во время сдачи государственного экзамена продемонстрировал продвинутый уровень сформированности компетенций, предусмотренных ОП
4	**ХОРОШО**	Оценка «хорошо» ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах на	Выпускник во время сдачи государственного экзамена

		все основные и дополнительные экзаменационные вопросы. Ответы должны отличаться логичностью, последовательностью, четкостью, знанием понятийного аппарата и литературы по теме при незначительных упущениях при ответах	продемонстрировал повышенный уровень сформированности компетенций, предусмотренных ОПОП
3	**УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО**	Оценка «удовлетворительно» ставится при неполных и слабо аргументированных ответах, демонстрирующих общее представление и элементарное понимание существа поставленных вопросов, понятийного аппарата и обязательной литературы.	Выпускник во время сдачи государственного экзамена продемонстрировал базовый уровень сформированности компетенций, предусмотренных ОПОП
2	**НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО**	Оценка «неудовлетворительно» ставится при незнании и непонимании студентом существа экзаменационных вопросов	***Компетенции не сформированы***

На основании результатов государственного экзамена и защиты выпускной квалификационной работы делается заключение об уровне освоения выпускником результатов образовательной программы и готовности к выполнению задач определенных типов профессиональной деятельности.

Приложение 1

Примерная тематика выпускных квалификационных работ:

1. Разработка проекта реструктуризации предприятия (на примере конкретной организации).
2. Управление проектными рисками (на примере конкретной организации).
3. Разработка бизнес-плана проекта (на примере конкретной организации).

4. Совершенствование системы управления качеством при планировании и реализации проекта (на примере конкретной организации).
5. Развитие организационных структур управления проектами (на примере конкретной организации).
6. Формирование команды проекта (на примере конкретной организации).
7. Формирование ключевых должностей компании и их обязанностей при управлении проектами (на примере конкретной организации).
8. Проектирование офиса проекта (на примере конкретной организации).
9. Совершенствование методов управления ресурсами проекта (на примере конкретной организации).
10. Информационное обеспечение управления проектами (на примере конкретной организации).
11. Управление этапами внедрения проектных технологий в организации (на примере конкретной организации).
12. Применение проектных технологий в качестве инструмента развития бизнеса (на примере конкретной организации).
13. Оптимизация проектного управления (на примере конкретной организации).
14. Взаимодействие с внешним окружением проекта (на примере конкретной организации).
15. Проектное управление в отраслях промышленности (на примере отдельной отрасли).
16. Проектное управление как инструмент реализации стратегии компании (на примере конкретной организации).
17. Повышение эффективности использования ресурсов в рамках жизненного цикла проекта (на примере конкретной организации).
18. Использование сетевых моделей в управлении проектами (на примере конкретной организации).
19. Выбор и обоснование источников и организационных форм финансирования проекта (на примере конкретной организации).
20. Маркетинговые исследования в управлении проектами (на примере конкретной организации).
21. Проведение экологической экспертизы проекта (на примере конкретной организации).
22. Организация системы стимулирования участников (команды) проекта (на примере конкретной организации).
23. Информационные технологии как инструмент управления проектом (на примере конкретной организации).
24. Разработка системы показателей оценки проекта (на примере конкретной организации).
25. Разработка стандарта предприятия по управлению проектами (на примере конкретной организации).
26. Управление социально-ориентированными проектами (на примере конкретной организации).
27. Формирование команды проекта: компетентностная модель (на примере конкретной организации).

28. Управление командой проекта на различных этапах его функционирования и оценка эффективности деятельности команды проекта (на примере конкретной организации).
29. Влияние организационной культуры на проектную деятельность (на примере конкретной организации).
30. Совершенствование (разработка) программного обеспечения управления проектами (на примере конкретной организации).
31. Разработка проекта повышения квалификации персонала организации (на примере конкретной организации).
32. Проектирование системы управления персоналом организации (на примере конкретной организации).
33. Разработка проекта по совершенствованию системы мотивации деятельности в организации (на примере конкретной организации).
34. Совершенствование стратегического управления проектами в организации (на примере конкретной организации).
35. Развитие кадрового потенциала проекта (на примере конкретной организации).
36. Разработка программы по антикризисному управлению деятельности организации (на примере конкретной организации).
37. Проектирование стратегии развития организации (на примере конкретной организации).
38. Управление проектом в сфере розничной торговли (на примере конкретной организации).
39. Планирование и управление стоимостью проекта организации (на примере конкретной организации).
40. Совершенствование маркетинга проекта (на примере конкретной организации).
41. Разработка инвестиционного проекта организации (на примере конкретной организации).
42. Разработка инновационного проекта организации (на примере конкретной организации).
43. Разработка проекта по совершенствованию структуры управления предприятием (на примере конкретной организации).
44. Управление проектом в учреждении культуры (на примере конкретной организации).
45. Разработка проекта по совершенствованию организации и стимулирования продаж продукта (на примере конкретной организации).
46. Разработка проекта по организации малого предприятия (на примере конкретной организации).
47. Управление конфликтами в проекте (на примере конкретной организации).
48. Управление межличностными конфликтами в проектной среде (на примере конкретной организации).
49. Внедрение системы контроллинга в проектную деятельность организации (на примере конкретной организации).
50. Проектирование подсистемы информационного обеспечения компании (на примере конкретной организации).

51. Проект применения аутсорсинга в фирме (на примере конкретной организации).
52. Проект внедрения краудсорсинга в организации (на примере конкретной организации).
53. Организация деятельности по реализации проекта (на примере конкретной организации).
54. Проекты как средство выполнения стратегического плана организации (на примере конкретной организации).
55. Концептуальное планирование как процесс разработки основной документации по проекту (на примере конкретной организации).
56. Планирование коммуникаций проекта (на примере конкретной организации).
57. Управление качеством в проекте (на примере конкретной организации).
58. Управление продуктивностью портфеля проектов (на примере конкретной организации).
59. Управление ресурсами портфеля проектов (на примере конкретной организации).
60. Управление изменениями в проекте (на примере конкретной организации).
61. Внедрение технологии проектного управления (на примере конкретной организации).
62. Внедрение зарубежного опыта проектного управления в деятельность отечественных организаций.
63. Проектирование кодекса корпоративной этики организации (на примере конкретной организации).
64. Проект совершенствования (социальной, технический, производственной, ритейла, информационной, маркетинговой и т.д. по выбору и предложению студента) подсистемы управления в организации (на примере конкретной организации).
65. Проект внедрения KPI в компании (на примере конкретной организации).

Темы выпускных квалификационных работ в форме социальных проектов

1.Разработка проекта по оказанию социальных услуг для людей с ограниченными возможностями.
2.Разработка социального проекта создания центров активного долголетия для пожилых людей.
3.Создание центра поддержки ветеранов и их интеграция в общество.
4.Разработка проекта поддержки предпринимательства и создания рабочих мест в малых городах и сельских районах.
5.Разработка проекта внедрения экологически устойчивых инициатив в городской среде.
6.Проект продвижения экологически устойчивых технологий в быту и промышленности.
7.Проект по развитию городской инфраструктуры для повышения качества жизни горожан

8.Разработка проекта развития инклюзивного образования для детей с особыми потребностями.
9.Проект развития культурных и художественных инициатив сотрудников компании.
10.Разработка проекта проведения культурных мероприятий и событий в организации.
11.Разработка проекта развития межкультурного взаимопонимания и толерантности в многонациональных коллективах организаций.
12.Разработка механизмов вовлечения сотрудников в процесс принятия решений в организации.
13.Разработка программы по содействию молодежным инициативам и предпринимательству.
14.Разработка социальных проектов для поддержки пожилых людей и предоставления им доступа к медицинским услугам и социальным мероприятиям.
15.Разработка проекта поддержки молодых предпринимателей и развития социального предпринимательства.
16.Создание проекта по поддержке психического здоровья сотрудников в организации.

Приложение 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

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

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 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 менеджменте. Организационная культура. Социальная ответственность и этика организации.

Роль организационной культуры в системе менеджмента. Факторы формирования и развития культуры организации. Национальное в организационной культуре. Элементы культуры фирмы. Взаимосвязь культуры и стратегии организации.
Социальная ответственность и этика современного предприятия. Лояльность персонала.

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

Характеристика индивидуальности человека. Структура личности, ее составляющие. Формы и методы диагностики личности.
Модель включения человека в организационную среду. Характеристики организационной среды. Проблемы установления взаимодействия человека и организационного окружения.
Формы и методы стимулирующего воздействия на работника в процессе трудовой деятельности.

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

Общее понятие группы. Типология групп. Характеристика группы: размер, состав, структура, культура (этика) группы, совместимость, групповая мотивация.
Формальные и неформальные группы, их значимость и взаимодействие. Роль лидера в группе.
Этапы развития группы, их характеристика. Особенности формирования и управления группой.
Понятие управленческой команды. Шаги формирования команды, социальные роли.

6. Конфликты в организации и 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 бизнесе

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

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

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

Психологические аспекты управления персоналом, мотивация, конфликты.

8.Управление коммуникациями в организации

Понятие управления коммуникациями в организации. Основные потребители информации в организации. Процессы управления коммуникациями: планирование системы коммуникаций; сбор и распределение информации; отчетность о ходе выполнения проекта; документирование хода работ.

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

9.Этические нормы 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 маркетинге

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

Современное представление о 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 рынков и их сегментация. Позиционирование товара.

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 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 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 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 **у**правления 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.

Приложение 3

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?