

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»  
(ВлГУ)

Институт экономики и менеджмента



УТВЕРЖДАЮ:  
Директор института

П.Н. Захаров

2022 г.

**ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**  
**УРОВЕНЬ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**БАКАЛАВРИАТ**

(бакалавриат, магистратура, специалитет)

**направление подготовки / специальность**

**38.03.02. «Менеджмент»**

(код и наименование направления подготовки (специальности))

**направленность (профиль) подготовки**

**Управление проектами**

(направленность (профиль) подготовки))

г. Владимир

2022

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Целью государственной итоговой аттестации является установление соответствия уровня профессиональной подготовки выпускников основной профессиональной образовательной программы высшего образования (ОПОП ВО) по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» программа «Управление проектами» требованиям ФГОС ВО.

Задачами государственной итоговой аттестации в соответствии с видами профессиональной деятельности, на которые ориентирована ОПОП ВО, являются:

- определение уровня теоретической подготовки бакалавров;
- определение возможности бакалавров применять теоретические знания на практике;
- определение способности бакалавров к аналитической работе;
- определение способности бакалавров принимать обоснованные организационно-управленческие решения.

## 2. МЕСТО ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

ГИА является обязательной для обучающихся, осваивающих ОПОП вне зависимости от форм обучения и форм получения образования и претендующих на получение документа о высшем образовании и квалификации.

ГИА проводится на завершающем этапе обучения после прохождения теоретического обучения и всех видов практик, предусмотренных учебным планом.

К ГИА допускается обучающийся, не имеющий академической задолженности и в полном объеме выполнивший учебный план или индивидуальный учебный план по ОПОП.

Общая трудоемкость ГИА составляет 9 зачетных единиц, 324 часа.

Продолжительность ГИА 6 недель

## 3. СТРУКТУРА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

ГИА проводится в форме:

- подготовки к сдаче и сдача государственного экзамена;
- подготовки к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы.

## 4. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ОПОП

Выпускник, освоивший ОПОП по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 «Менеджмент», направленность (профиль) подготовки «Управление проектами» должен обладать следующими компетенциями:

### 4.1. Компетенции, проверяемые при приеме государственного экзамена:

Категория компетенций	Код и наименование компетенций	Код и наименование индикатора достижения компетенции
Организационно- управленческая компетентность	ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежу-	ОПК-1.1 Понимает термины, основные понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в контексте решения задач управленческой деятельности



	точном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.	<p>ОПК-1.2. Демонстрирует корректную постановку профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой теории</p> <p>ОПК-1.3. Применяет инструментарий экономико-математического моделирования для постановки и решения типовых задач выявления причинно-следственных связей и оптимизации деятельности объекта управления</p>
Информационная культура	ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем.	<p>ОПК-2.1. Эффективно использует поиск и корректно осуществляет анализ литературы, нормативных и правовых документов для решения управленческих задач</p> <p>ОПК-2.2. Применяет методы сбора, обработки и анализа данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современных цифровых технологий, воспринимает, анализирует, запоминает и передает информацию с использованием цифровых средств, а также с помощью алгоритмов при работе с полученными из различных источников данными</p>
Разработка управленческих решений	ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.	<p>ОПК-3.1. Обосновывает результаты решения стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации и ее подразделений, так и в отдельных функциональных областях менеджмента</p> <p>ОПК-3.2. Производит оценку результатов анализа и оптимизации бизнес-процессов</p> <p>ОПК-3.3. Осуществляет оценку ожидаемых результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамической среды</p>
Бизнес - тенденции и их реализация	ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций.	<p>ОПК-4.1. Применяет основные методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации, выявляет и оценивает возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций</p> <p>ОПК-4.2. Осуществляет разработку бизнес-планов проектов, развития новых направлений деятельности и организаций</p> <p>ОПК-4.3. Оценивает экономическую эффективность принимаемых управленческих решений на основе знания методов финансового анализа</p>
Информационная культура	ОПК-5. Способен использовать при решении профессиональных задач современные информационные технологии и программные	<p>ОПК-5.1. Понимает основные принципы работы с данными, применяет современный инструментарий анализа данных на базовом уровне</p> <p>ОПК-5.2. Оценивает возможности и целесообразность использования цифровых технологий в управлении организацией</p>

	<p>средства, включая управление крупными массивами данных и их интеллектуальный анализ.</p>	<p>ОПК-5.3. Использует современные цифровые технологии и программные продукты для решения профессиональных задач</p>
	<p>ОПК-6. Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности.</p>	<p>ОПК-6.1. Понимает основные принципы работы современных информационных технологий</p> <p>ОПК-6.2. Отбирает для решения профессиональных задач необходимые цифровые технологии и программные продукты в соответствии с принципами их работы.</p> <p>ОПК-6.3. Понимает особенности технологий 4-й промышленной революции и возможности их использования при проектировании бизнес-моделей организаций</p>
<p>Реализация оперативно-управленческих решений при тактическом планировании и организации производства</p>	<p>ПК-1 Способен руководить выполнением типовых задач тактического планирования производства</p>	<p>ПК-1.1. Осуществляет постановку задач тактического планирования</p>
		<p>ПК-1.2. Организует выполнение задач тактического планирования деятельности</p>
		<p>ПК-1.3. Анализирует результаты работы выполненных задач тактического планирования и оценивает их эффективность</p>
		<p>ПК-1.4. Выстраивает систему коммуникаций для выполнения типовых задач планирования производства</p>
	<p>ПК-2 Способен к принятию тактических решений в управлении процессами организации производства</p>	<p>ПК-2.1 Понимает взаимосвязь стратегического, тактического, операционного уровней управления предприятием и применяет современные концепции организации операционной деятельности.</p>
		<p>ПК-2.2 Использует методы количественного и качественного анализа информации при принятии тактических управленческих решений</p>
<p>ПК-2.3 Разрабатывает тактические управленческие решения и осуществляет/ организует их реализацию</p>		
<p>ПК-2.4 Выстраивает систему коммуникаций для управления процессами организации производства/</p>		
<p>Кросс-функциональное взаимодействие</p>	<p>ПК-3 Способен моделировать кросс-функциональные бизнес-процессы и на их основе разрабатывать программы организационного развития, программы изменений, а также обеспечивать их реализацию для целей организации в целом или отдельных структур</p>	<p>ПК-3.1. Понимает и применяет методы идентификации основных кросс-функциональных бизнес-процессов на уровне компании</p>
		<p>ПК-3.2 Разрабатывает кросс-функциональные процессы, проекты организационных структур организаций, моделирует основные и вспомогательные бизнес-процессы, с учетом нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений.</p>
		<p>ПК-3.3 Оптимизирует процессы организационных изменений и критически оценивает полученные результаты для достижения це-</p>



	турных подразделений	лей организации в целом или отдельных структурных подразделений
	ПК-4 Способен к принятию организационно-управленческих решений и оценке их последствий в ходе организации, координации и контроля кросс-функциональных бизнес-процессов по структурным подразделениям, продуктам, проектам	ПК-4.1. Понимает и применяет основные модели, методики, принципы разработки и принятия организационно-управленческих решений
		ПК-4.2 Разрабатывает организационно-управленческие решения и оценивает их последствия в ходе организации, координации и контроля кросс-функциональных бизнес-процессов по структурным подразделениям, продуктам, проектам.
		ПК-4.3 Представляет результаты решения стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации, так и в отдельных функциональных областях менеджмента
	ПК-5 Способен на основании оценки финансово-экономических показателей деятельности организации, результативности кросс-функциональных бизнес-процессов, прогнозов разработать программу стратегического развития организации	ПК-5.1 Оценивает эффективность кросс-функциональных процессов в организации
		ПК-5.2 Производит расчет и анализирует финансово-экономические показатели деятельности организации, по результатам анализа делает качественные и количественные выводы и формирует рекомендации по принятию финансово-экономических решений
		ПК-5.3 Использует результаты анализа внешней и внутренней среды, анализа конкурентоспособности организации с целью выявления основных факторов экономического развития организации
		ПК-5.4 Разрабатывает и согласовывает программу стратегического развития организации
Информационные ресурсы	ПК-6 Способен находить, интерпретировать и критически оценивать полученную информацию с целью разработки регламентов бизнес-процессов и достижения целей организации	ПК-6.1 Собирает, систематизирует и обобщает оперативную информацию о бизнес-процессах организации, используя базы данных и поисковые системы.
		ПК-6.2 Применяет программные средства для обработки информации.
		ПК-6.3 Формулирует на основе полученной информации управленческие решения для разработки регламентов бизнес-процессов организации
Административно-управленческая деятельность	ПК-7 Способен разрабатывать и вводить в действие регламенты бизнес-процессов организации	ПК-7.1. Разрабатывает регламенты бизнес-процессов организации с учетом требований стейкхолдеров и действующей нормативно-правовой базы
		ПК-7.2. Разрабатывает и вводит в действие положения, правила, инструкции и другие нормативные документы, регламентирующие бизнес-процессы организации
	ПК-8 Способен контролировать выполнение регламентов биз-	ПК-8.1. Устанавливает требования к бизнес-процессу, порядку выполнения входящих в его состав работ, используемым ресурсам и результатам

	нес-процессов организации	ПК-8.2 Документирует результаты хода и выполнения бизнес-процессов
		ПК-8.3 Контролирует выполнение регламентов и результата бизнес-процессов организации
		ПК-8.4 Анализирует и оценивает эффективность выполнения регламента бизнес-процесса и разрабатывает рекомендации по их улучшению

4.2. Компетенции, проверяемые при защите выпускной квалификационной работы:

Категория компетенций	Код и наименование компетенций	Код и наименование индикатора достижения компетенции
<b>Общепрофессиональные компетенции (ОПК)</b>		
Организационно- управленческая компетентность	ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.	ОПК-1.1 Понимает термины, основные понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в контексте решения задач управленческой деятельности
		ОПК-1.2. Демонстрирует корректную постановку профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой теории
		ОПК-1.3. Применяет инструментарий экономико-математического моделирования для постановки и решения типовых задач выявления причинно-следственных связей и оптимизации деятельности объекта управления
Информационная культура	ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем.	ОПК-2.1. Эффективно использует поиск и корректно осуществляет анализ литературы, нормативных и правовых документов для решения управленческих задач
		ОПК-2.2. Применяет методы сбора, обработки и анализа данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современных цифровых технологий, воспринимает, анализирует, запоминает и передает информацию с использованием цифровых средств, а также с помощью алгоритмов при работе с полученными из различных источников данными
Разработка управленческих решений	ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.	ОПК-3.1. Обосновывает результаты решения стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации и ее подразделений, так и в отдельных функциональных областях менеджмента
		ОПК-3.2. Производит оценку результатов анализа и оптимизации бизнес-процессов
		ОПК-3.3. Осуществляет оценку ожидаемых результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамической среды



Бизнес - тенденции и их реализация	ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций.	ОПК-4.1. Применяет основные методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации, выявляет и оценивает возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций
		ОПК-4.2. Осуществляет разработку бизнес-планов проектов, развития новых направлений деятельности и организаций
		ОПК-4.3. Оценивает экономическую эффективность принимаемых управленческих решений на основе знания методов финансового анализа
Информационная культура	ОПК-5. Способен использовать при решении профессиональных задач современные информационные технологии и программные средства, включая управление крупными массивами данных и их интеллектуальный анализ.	ОПК-5.1. Понимает основные принципы работы с данными, применяет современный инструментарий анализа данных на базовом уровне
		ОПК-5.2. Оценивает возможности и целесообразность использования цифровых технологий в управлении организацией
		ОПК-5.3. Использует современные цифровые технологии и программные продукты для решения профессиональных задач
	ОПК-6. Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности.	ОПК-6.1. Понимает основные принципы работы современных информационных технологий
		ОПК-6.2. Отбирает для решения профессиональных задач необходимые цифровые технологии и программные продукты в соответствии с принципами их работы.
		ОПК-6.3. Понимает особенности технологий 4-й промышленной революции и возможности их использования при проектировании бизнес-моделей организаций
Профессиональные компетенции (ПК)		
Реализация оперативно-управленческих решений при тактическом планировании и организации производства	ПК-1 Способен руководить выполнением типовых задач тактического планирования производства	ПК-1.1. Осуществляет постановку задач тактического планирования
		ПК-1.2. Организует выполнение задач тактического планирования деятельности
		ПК-1.3. Анализирует результаты работы выполненных задач тактического планирования и оценивает их эффективность
		ПК-1.4. Выстраивает систему коммуникаций для выполнения типовых задач планирования производства
	ПК-2 Способен к принятию тактических решений в управлении процессами организации производства	ПК-2.1 Понимает взаимосвязь стратегического, тактического, операционного уровней управления предприятием и применяет современные концепции организации операционной деятельности
		ПК-2.2 Использует методы количественного и качественного анализа информации при принятии тактических управленческих реше-

		ний
		ПК-2.3 Разрабатывает тактические управленческие решения и осуществляет/ организует их реализацию
		ПК-2.4 Выстраивает систему коммуникаций для управления процессами организации производства/
Кросс-функциональное взаимодействие	ПК-3 Способен моделировать кросс-функциональные бизнес-процессы и на их основе разрабатывать программы организационного развития, программы изменений, а также обеспечивать их реализацию для целей организации в целом или отдельных структурных подразделений	ПК-3.1. Понимает и применяет методы идентификации основных кросс-функциональных бизнес-процессов на уровне компании
		ПК-3.2 Разрабатывает кросс-функциональные процессы, проекты организационных структур организаций, моделирует основные и вспомогательные бизнес-процессы, с учетом нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений.
		ПК-3.3 Оптимизирует процессы организационных изменений и критически оценивает полученные результаты для достижения целей организации в целом или отдельных структурных подразделений
	ПК-4 Способен к принятию организационно-управленческих решений и оценке их последствий в ходе организации, координации и контроля кросс-функциональных бизнес-процессов по структурным подразделениям, продуктам, проектам	ПК-4.1. Понимает и применяет основные модели, методики, принципы разработки и принятия организационно-управленческих решений
		ПК-4.2 Разрабатывает организационно-управленческие решения и оценивает их последствия в ходе организации, координации и контроля кросс-функциональных бизнес-процессов по структурным подразделениям, продуктам, проектам.
		ПК-4.3 Представляет результаты решения стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации, так и в отдельных функциональных областях менеджмента
	ПК-5 Способен на основании оценки финансово-экономических показателей деятельности организации, результативности кросс-функциональных бизнес-процессов, прогнозов разработать программу стратегического развития организации	ПК-5.1 Оценивает эффективность кросс-функциональных процессов в организации
		ПК-5.2 Производит расчет и анализирует финансово-экономические показатели деятельности организации, по результатам анализа делает качественные и количественные выводы и формирует рекомендации по принятию финансово-экономических решений
		ПК-5.3 Использует результаты анализа внешней и внутренней среды, анализа конкурентоспособности организации с целью выявления основных факторов экономического развития организации
		ПК-5.4 Разрабатывает и согласовывает программу стратегического развития организации
Информаци-	ПК-6 Способен на-	ПК-6.1 Собирает, систематизирует и обобщает оперативную информацию о бизнес-



онные ресурсы	ходить, интерпретировать и критически оценивать полученную информацию с целью разработки регламентов бизнес-процессов и достижения целей организации	процессах организации, используя базы данных и поисковые системы.
		ПК-6.2 Применяет программные средства для обработки информации.
		ПК-6.3 Формулирует на основе полученной информации управленческие решения для разработки регламентов бизнес-процессов организации
Административно-управленческая деятельность	ПК-7 Способен разрабатывать и вводить в действие регламенты бизнес-процессов организации	ПК-7.1. Разрабатывает регламенты бизнес-процессов организации с учетом требований стейкхолдеров и действующей нормативно-правовой базы
		ПК-7.2. Разрабатывает и вводит в действие положения, правила, инструкции и другие нормативные документы, регламентирующие бизнес-процессы организации
	ПК-8 Способен контролировать выполнение регламентов бизнес-процессов организации	ПК-8.1. Устанавливает требования к бизнес-процессу, порядку выполнения входящих в его состав работ, используемым ресурсам и результатам
		ПК-8.2 Документирует результаты хода и выполнения бизнес-процессов
		ПК-8.3 Контролирует выполнение регламентов и результата бизнес-процессов организации
		ПК-8.4 Анализирует и оценивает эффективность выполнения регламента бизнес-процесса и разрабатывает рекомендации по их улучшению

## 5. ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКЗАМЕН

### 5.1. Программа государственного экзамена

#### 5.1.1. Общая характеристика государственного экзамена

Государственный экзамен проводится для оценки теоретической подготовки выпускника к решению профессиональных задач, установленных ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

На государственном экзамене проверяется освоение знаний и умений по компетенциям, заявленным в учебном плане. На экзамене выпускники получают экзаменационный билет (Приложение 1), включающий в себя 2 теоретических вопроса и практико-ориентированное задание.

Государственный экзамен проводится по ряду следующих дисциплин образовательной программы, результаты освоения которых имеют определяющее значение для профессиональной деятельности выпускников:

1. Теория организации
2. Стратегический менеджмент
3. Теория и методы принятия управленческих решений
4. Управление проектами
5. Инвестиционный анализ
6. Маркетинг

7. Бизнес-планирование
8. Управление рисками
9. Управление ресурсами проекта

Задания, включаемые в билеты государственного экзамена, соответствуют рабочим учебным программам дисциплин учебного плана.

Государственный экзамен проводится устно. Время на подготовку – 1 академический час или 0,75 астрономических часа.

Перед государственным экзаменом проводится консультирование обучающихся по вопросам, включенным в программу государственного экзамена (предэкзаменационная консультация).

Результаты государственного аттестационного испытания объявляются в день его проведения либо на следующий рабочий день после дня его проведения.

По результатам государственного аттестационного испытания в форме государственного экзамена обучающийся имеет право на апелляцию

### 5.1.2. Содержание государственного экзамена

Вопросы для подготовки к государственной итоговой аттестации по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление проектами»

#### 1. *Менеджмент и управление, функции менеджмента, процесс управления.*

Понятие управления и определение менеджмента. Управление в коммерческих и некоммерческих организациях. Процесс управления. Сущность основных функций управления: планирование и принятие решений; организация: координация деятельности и ресурсов; лидерство: управление людьми; мотивация; контроль: учет и оценка деятельности.

#### 2. *Организация как объект управления: виды, основные характеристики, жизненный цикл.*

Понятие организации, организация как система. Проблемы организации как объекта управления. Законы статики и динамики организации. Масштаб, иерархичность, живучесть (надежность структуры) организации. Характеристика стадий жизненного цикла организации: разработка организации, рождение организации, детство, юность, зрелость, старение, возрождение (реорганизация, умирание).

#### 3. *Внешняя и внутренняя среда организации. Особенности взаимодействия организации с различными элементами деловой среды.*

Внутренняя среда организации: цели организации; задачи организации; кадры; управленческий персонал; структура организации; технология деятельности организации; совет директоров; культура организации. Внешняя среда организации. Среда прямого воздействия. Среда косвенного воздействия. Региональная среда. Взаимосвязанность факторов внешней и внутренней сред. Неопределенность и сложность внутренних и внешних переменных. Взаимоотношения организация-среда. Влияние среды на организацию. Отклики организации на изменения в среде и эффективность организации.

#### 4. *Организационные структуры управления. Анализ и проектирование организационных структур.*

Закон соответствия сложности системы управления сложности управляемой системы. Связь оргструктуры со стратегией организации. Понятие и состав организационной структуры. Проектирование рабочих мест – выгоды и ограничения специализации. Группирование работ – формирование подразделений. Развитие отношений подчиненности. Определение соответствующего типа структуры. Децентрализация и централизация. Методы структурной ко-



ординации. Норма управляемости. Положение об оргструктуре, порядок разработки и состав.

5. *Менеджер. Виды менеджеров по уровням и сферам управления. Роли менеджера. Лидерство, власть и партнерство. Стили руководства.*

Понятие менеджера, требования к знаниям, опыту, навыкам, личностным качествам успешного руководителя. Различия в деятельности менеджеров по уровням управления. Дифференциация по сферам управления. Роли менеджера: межличностные отношения, информационные, принятие решений. Понятие лидерства, качества лидера, отличия лидера от формального руководителя. Авторитарный, демократический, либеральный стили руководства.

6. *Сущность контроля в менеджменте. Виды контроля. Шаги процесса контроля.*

Контроль, как функция управления. Цель контроля. Области контроля. Ответственность за контроль. Связь планирование-контроль. Шаги процесса контроля. Стандарты развития. Осуществление измерений. Сравнение деятельности со стандартами. Оценка и действие. Формы оперативного контроля (контроля действий). Предварительный контроль. Текущий контроль. Контроль исполнения. Формы организационного контроля. Бюрократический контроль. Клановый контроль. Стратегический контроль. Развитие эффективных контролируемых систем. Преодоление сопротивления контролю.

7. *Исследование систем управления и его роль в современном менеджменте. Методы исследования систем управления и технологии его проведения.*

Понятие, типология и характеристики исследования систем управления. Методы ИСУ: общенаучные (логические и эмпирические), специфические (тестирование, систематизация, синектика, моделирование, мозговой штурм, метод Дельфи и пр.).

8. *Система целей и планов организации. Виды целей и планов. Дерево целей. Стратегическое планирование.*

Процесс планирования. Цели организации. Назначение целей. Система целей и планов. Виды целей. Ответственность за установление целей. Понятие дерева целей. Управление множеством целей. Виды планов. Временные рамки для планирования. Ответственность за планирование. Управление достижением целей и процессом планирования, проактивное управление. Барьеры между достижением целей и планированием и их преодоление. Специфика и задачи стратегического планирования, сравнение различных видов планирования. Исторические этапы формирования стратегического планирования. Элементы системы стратегического планирования. Цикл стратегического планирования (алгоритм). Понятие и виды стратегических планов.

9. *Сущность стратегического менеджмента. Этапы развития стратегического подхода*

Понятие стратегического менеджмента, сущность стратегии и стратегического решения. Основные функции стратегического менеджмента. Исторические предпосылки, основные этапы и причины появления стратегического менеджмента. Отличия стратегического от оперативного менеджмента. Проблемы и перспективы использования стратегического менеджмента в современных условиях.

10. *Основные компоненты (элементы) и этапы стратегического менеджмента*

Составляющие стратегического менеджмента: система целей (видение, миссия, общекорпоративные и специфические цели), стратегия достижения целей, сфера бизнеса, приоритеты деятельности, механизм распределения ресурсов, система планов, программ и процедур и т.д. Характеристика основных этапов стратегического менеджмента: анализ среды; определение миссии и целей организации; формирование и выбор стратегии; реализация стратегии;

оценка и контроль выполнения стратегии.

11. *Портфельный анализ в стратегическом менеджменте: цели, этапы и методы.*

Понятие портфеля бизнесов и портфельного анализа. Предназначение методов портфельного анализа (согласование бизнес - стратегий, распределение ресурсов между подразделениями, установление исполнительских задач, проведение реструктуризации предприятия и т.д.). Теоретическая база портфельного анализа (жизненный цикл товара, опытная кривая и т.д.). Основы методики построения матриц портфельного анализа (матрица БКГ, матрица *McKinsey*, трехмерная схема Д.Абея и т.д.).

12. *Управленческое решение: виды, условия принятия, процесс разработки. Свойства качественных управленческих решений и факторы, влияющие на их качество.*

Понятие и сущность категорий «решение» и «управленческое решение». Роль и функции решений в процессе управления. Содержание понятий «цель», «ситуация», «проблема». Принятие решений в условиях определенности, неопределенности, риска. Этапы рационального решения проблемы. Типология управленческих решений. Совокупность свойств, обеспечивающих успешное выполнение решений и получение определенного эффекта. Факторы ситуационного и поведенческого характера, влияющие на качественный уровень управленческих решений. Организационные, экономические и психологические причины, влияющие на качество управленческих решений.

13. *Организация и контроль исполнения управленческих решений, система ответственности.*

Организация выполнения принятых решений. Формы и методы доведения задач до исполнителя. Значение, функции и виды контроля. Методы контроля и механизм его осуществления. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений. Сущность и классификация ответственности.

14. *Математические методы исследования в менеджменте*

Объективная необходимость и значение применения ЭММ и моделей в экономике и управлении. Экономико-математические исследования в нашей стране. Типология моделей. Термины и определения основных понятий дисциплины. Классификация моделей. Классификация материальных и абстрактных моделей. Классификация математических моделей. Классификация экономико-математических моделей.

15. *Управленческий учет и анализ результатов деятельности организации. Использование результатов анализа для принятия управленческих решений.*

Понятие управленческого учета, различие между управленческим и финансовым учетом. Управленческий учёт как источник релевантной информации, нацеленной на будущее, для принятия управленческих решений.

16. *Понятие и содержание инновационного менеджмента. Процесс управления инновациями.*

Инновационный менеджмент как наука и искусство, как вид деятельности и процесс принятия управленческих решений, как аппарат управления. Развитие и современное состояние инновационного менеджмента. Цели, задачи и система функций инновационного менеджмента. Планирование, организация и контроль инноваций. Коммуникации в инновационном менеджменте. Коммерциализация технологий. Инновационные инкубаторы, технопарки, наукограды.

17. *Инновационные проекты в теории технологических укладов*



- Волновая теория Н.Д. Кондратьева и ее роль в становлении инновационного менеджмента. Теория деловых циклов Й. Шумпетера и ее роль в становлении инновационного менеджмента. Теория технологических укладов: сущность, характеристика. Жизненный цикл технологического уклада. 6 технологический уклад: ключевые факторы успеха. Значимые инновационные проекты в разных технологических укладах

18. *Государственное регулирование инновационной деятельности и стимулирование инновационных проектов*

- Анализ зарубежного опыта формирования зарубежных национальных инновационных систем (НИС). Методические подходы к формированию НИС. Структура и основные компоненты НИС. Российская НИС – цели, задачи и направления развития. Территории инновационного развития как составная часть Российской инновационной системы. Формы государственного регулирования инновационной деятельности

19. *Формы и источники финансирования инновационных проектов*

- Источники финансирования инновационной деятельности: бюджетные и внебюджетные средства. Фонд амортизационных отчислений и фонд накопления как внутренние источники финансирования инновационных проектов. Формы финансирования инновационных проектов за счет средств инвесторов. Бизнес-ангелы. Системы финансирования инноваций: рыночная, корпоративно-государственная, кластерная и мезокорпоративная

20. *Оценка эффективности инновационных проектов*

- Принципы определения эффективности инновационной деятельности. Анализ эффективности проекта: комплексный, коммерческий, научно-технический, социальный, экологический. Оценка эффективности инновационных проектов на основе статических (протых) и динамических методов (методы дисконтирования).

21. *Управление проектами. Понятие проекта, треугольник проекта, фазы проекта, команды проекта.*

Существующие трактовки понятия проект. Признаки проекта. Разновидности и классификация проектов. Понятие критериев успеха и неудач проекта. Требования к критериям и основные типы критериев. Фазы и жизненный цикл проекта. Понятие и назначение вех и контрольных событий в проекте. Понятие окружения проекта. «Ближнее» и «дальнее» окружение проекта. Внутренняя среда проекта. Треугольник проекта: цели, время, бюджет.

Состав участников проекта. Понятие команды проекта. Основные задачи команды проекта. Место и роль управляющего проектом.

22. *Базовые концепции управления качеством проектов.*

Качество как степень удовлетворенности потребителей. Понятие и показатели качества проектов. Процессы управления качеством в проектах: планирование. Процессы управления качеством в проектах: обеспечение. Процессы управления качеством в проектах: контроль. Инструменты менеджмента качества. Новейшая концепция менеджмента качества проектов. Гурю менеджмента качества и их вклад в развитие менеджмента качества: Э.Деминг, Д.Джуран, Шухарт, К.Исикава.

23. *Вертикальная декомпозиция работ в управлении проектами. Области управления проектами. Технологии управления проектами.*

Понятие структурной декомпозиции проекта (WBS). Последовательность построения, состав WBS. Понятие матрицы распределения ответственности в проекте.

Понятия предметной области проекта и управления предметной областью проекта. Понятие управления проектом по временным параметрам. Календарный план проекта. Понятия

бюджета проекта. Факторы, влияющие на стоимость проекта. Управление качеством в проекте. Понятие управления риском в проекте. Управление персоналом в проекте. Управление конфликтами в проекте. Управление безопасностью в проекте. Управление коммуникациями в проекте. Управление поставками и контрактами в проекте. Управление изменениями в проекте. Программные средства управления проектами.

24. *Понятие, виды стандартов и стандартизации в экономических системах.*

Определение стандарта. Виды стандартов. Особенности стандартов в управлении. Определение и процесс стандартизации. Принципы свободного стандарта. Государственная система стандартизации в России. Международные стандарты и системы стандартизации

25. *Стандарты управления проектами ISO 21500 и Prince*

Стандарт Prince: сфера применения принципы, основные положения. Структура стандарта Prince. Стандарт ISO 21500: сфера применения принципы, основные положения. Структура стандарта ISO 21500. Отличия стандартов Prince и ISO 21500

26. *Стандарт PMBoK управления проектами*

Стандарт PMBoK: сфера применения принципы, основные положения. Структура стандарта PMBoK. Отличия PMBoK от других стандартов. Версии стандарта PMBoK 4 и PMBoK 5.

27. *Национальные и российские стандарты управления проектами*

Национальные стандарты управления проектами. Российские версии международных стандартов управления проектами. Семейство евразийских стандартов управления проектами (ЕСУП): сфера применения, основные положения, отличия от PMBoK

28. *Возможности MS Project в управлении проектами.*

Базовые области управления проектами, реализуемые в ПО. Характеристика интерфейса. Основные представления проекта в MS Project.

29. *Понятие и виды коммуникаций в проектах. Процесс коммуникации: составляющие, этапы.*

Коммуникации в менеджменте. Модели коммуникаций в проектах. Сравнительный анализ видов коммуникаций в проектах. Элементы и этапы процесса коммуникации. Процессы управления коммуникациями по PMBoK 4

30. *Управление стейкхолдерами проекта*

Понятия стейкхолдеров. Развитие теории стейкхолдеров. Сущность и значение стейкхолдерского подхода в управлении проектами. Процессы управления отношениями со стейкхолдерами. Методы идентификации стейкхолдеров проектов

31. *Инвестиционный проект – характеристики и стадии. Типовая структура технико-экономического обоснования инвестиционного проекта.*

Понятие инвестиционного проекта, цели и задачи его разработки. Стадии реализации и виды инвестиционных проектов. Основные разделы инвестиционного проекта и их содержание. Программные средства разработки инвестиционных проектов.

32. *Управление реальными инвестициями организаций. Оценка эффективности реальных инвестиционных проектов.*

Политика управления реальными инвестициями организации и этапы её формирования. Базовые принципы и методические подходы, используемые в современной практике оценки эффективности реальных инвестиционных проектов. Система основных показателей, используемых для оценки эффективности инвестиционных проектов: чистый дисконтированный доход, индекс доходности, индекс рентабельности, период окупаемости, внутренняя норма доходности и т.д.



33. *Оценка инвестиционных проектов в условиях риска.*

Понятие и сущность риска. Виды рисков инвестирования. Характеристика методов анализа инвестиционных рисков. Качественные методы оценки инвестиционных рисков. Количественный анализ рисков инвестиционных проектов. Имитационная модель учета риска. Методика построения безрискового эквивалентного денежного потока. Методика поправки на риск ставки дисконтирования.

34. *Инвестиционные проекты и их классификация.*

Понятие инвестиционного проекта. Классификация и состав инвестиционных проектов. Этапы разработки и реализации инвестиционного проекта. Окружающая среда инвестиционного проекта. Организационно-экономический механизм реализации инвестиционного проекта.

35. *Управление маркетинговой деятельностью. Проведение маркетинговых исследований. Организация системы снабжения и сбыта.*

Управление маркетингом как основа функционирования организации в рыночной экономике. Основные концепции: производственная ориентация, товарная ориентация, сбытовая ориентация, чистый маркетинг, социальный маркетинг.

Маркетинговые исследования в процессе принятия управленческих решений. Методы проведения маркетинговых исследований: опроса, наблюдение, эксперимент (составление профиля продукта).

Основы организации службы управления маркетингом; принципы построения и основные структурные подразделения. Организационные структуры управления маркетингом: товарно-функциональная, рыночно - функциональная, товарно-рыночная, с ориентацией по регионам, проектно-рыночная и пр.

36. *Маркетинговые исследования в рамках управления проектами*

Понятие маркетинговых исследований в рамках управления проектом. Основы разработки маркетинговой стратегии проекта. Организация исследований. Внутренние исследования. Внешние исследования. Выявление возможных потребителей целевого продукта проекта. Анализ возможности и экономическая целесообразность замены производимой продукции новыми видами целевой продукции. Изучение структуры отраслей, обеспечивающих реализацию проекта сырьем, энергоресурсами, комплектующими изделиями, коммуникациями и т.д. Исследование экономических и социальных последствий реализации проекта.

37. *Бизнес-планирование. Структура бизнес-плана. Управление реализацией бизнес-плана.*

Сущность и содержание бизнес - планирования, виды бизнес-планов. Последовательность шагов по составлению бизнес-плана. Типовая структура бизнес-плана, содержание его компонентов. Продвижение и реализация бизнес-плана.

38. *Методика составления бизнес-плана*

Составление перечня исходных данных, необходимых для разработки бизнес-плана. Разработка программ получения необходимой информации по ее видам (внутрипроизводственной, рыночной микросреде-де, макросреде). Анализ внешнего окружения и внутренних возможностей организации. Анализ социально-экономических условий и состояния рынка и конкуренции. PEST-анализ. Анализ потенциала организации. SWOT-анализ. Оценка рыночной конъюнктуры. Прогнозирование спроса на продукцию/услуги предприятия. Прогнозирование основных показателей бизнес-плана.

39. *Презентация предприятия и производимой продукции*

Определение производственно-технологических и потребительских характеристик

планируемой продукции. Оценка патентоспособности продукции. Оценка конкурентоспособности продукции. Обобщенная оценка планируемой продукции.

#### 40. *Производственный план проекта*

Планирование типа производства, основных операций производственного цикла. Производственная программа. Факторы плана производства предприятия, функционирующего в условиях конкуренции: производственная мощность и резерв ее использования, система организации труда, емкость рыночного сегмента. Расчет производственной программы. Обоснование плана производства при размещении федеральных (региональных, муниципальных) заказов.

#### 41. *Организационный план проекта*

Планирование численности работников и расчет годового фонда оплаты труда. Модель и факторы планирования численности работников. Расчет действительного фонда рабочего времени. Планирование численности работающих на основе показателей: режим работы, норма штата, коэффициент подмены. Явочная и списочная численность работников. Этапы планирования основного и дополнительного фонда оплаты труда различных категорий работников. Планирование годового фонда оплаты труда рабочих. Расчет годового фонда оплаты труда руководителей, специалистов и служащих.

#### 42. *Финансовый раздел бизнес-плана*

Структура финансовых показателей бизнес-плана. Механизм разработки операционного бюджета с учетом графика освоения мощности. Разработка бюджета доходов и расходов. Формирование бюджета движения денежных средств. Расчет внутренней нормы доходности, текущей и чистой дисконтированной стоимости. Графический анализ внутренней нормы доходности. Планирование чистых денежных потоков. Финансовый профиль проекта: структура, графическое построение.

#### 43. *Анализ существующего бизнес-плана*

Определение показателей финансовой оценки плана. Определение критического объема реализации продукции и запаса финансовой прочности проекта. Расчет основных технико-экономических показателей проекта в динамике. Общая оценка социально-экономической эффективности проекта.

#### 44. *Риск и неопределенность в проектировании*

Понятие риска, неопределенности, вероятности. Виды рисков в работе организации. Риски инвестиционного проекта. Классификация рисков. Природные, социальные и экономические риски. Функции риска в экономике.

#### 45. *Классификация проектных рисков*

Понятие проекта. Виды проектов. Методология управления проектами. Классификация основных факторов рисков проекта. Классификация проектных рисков по различным признакам. Инвестиционные риски. Риски на различных этапах осуществления проектов. Классификация потерь от рисков.

#### 46. *Система управления рисками*

Влияние рисков на достижение стратегических целей предприятия. Основные этапы управления рисками. Взаимодействие участников управления рисками.

#### 47. *Команда и командообразование в управлении проектами*

Понятие команды. Команда проекта и команда управления проектом: функции и требования к участникам. Роль лидера и роль катализатора проекта. Процесс формирования, развития, расформирования команды проекта.

#### 48. *Управление командой проекта*



Жизненный цикл команды проекта. Групповая динамика. Виды лидерства в команде. Виды, причины, способы разрешения конфликтов в команде.

#### 49. *Организационные структуры проекта*

Понятие организации управления проектом. Функции управления проектом: базовые и интегрирующие. Функциональная структура. Матричная структура: слабая матрица, сбалансированная матрица, жесткая матрица. Проектная структура. Организационный инструментарий управления проектом: виды и области применения. Влияние организационной структуры на проект.

#### 50. *Управление изменениями в проектах*

Сопротивление персонала организационным изменениям и методы преодоления. Алгоритм проведения организационных изменений. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений

#### 51. *Процессы управления сроками проектов в стандартах*

Процессы управления сроками проектов в РМВоК. Процессы управления сроками проектов в ИСО 21500. Процессы управления сроками проектов в ЕСУП.

#### 52. *Стоимостная оценка проекта*

Понятие стоимостной оценки. Основные компоненты системы стоимостной оценки проекта. Планирование ресурсов, подлежащих оценке. Определение порядка стоимостной оценки. Этапы управления стоимостью проекта. Методы стоимостной оценки. Оценка по аналогам. Оценка «снизу-вверх». Параметрическая оценка. Определение ставок стоимости ресурсов.

#### 53. *Разработка бюджета проекта*

Понятие бюджета. Виды бюджетов проекта. Бюджет исполнителей проекта. Бюджет команды проекта. Бюджет руководства проекта. Бюджет контракта. Проектно-ориентированное бюджетирование. Взаимосвязь бюджета проекта и портфеля бюджетов проекта. Требования к финансированию проекта. Бюджет расходов. Разработка базового плана по стоимости. Структура статей затрат. Методы разработки бюджета. Суммирование стоимости. Анализ резервов. Экспертная оценка. Согласование объемов финансирования.

#### 54. *Управление стоимостью проекта*

Понятие управления стоимостью. Методы управления стоимостью. Система управления изменениями стоимости. Измерение эффективности. Метод освоенного объема. Программное обеспечение для управления проектом.

#### 55. *Оптимизация плана проекта.*

Цели, задачи оптимизации плана проекта. Виды оптимизации плана проекта. Временная оптимизация. Ресурсная оптимизация. методы ресурсного выравнивания. Стоимостная оптимизация.

### 5.1.3. Перечень рекомендуемой литературы и иных источников для подготовки к государственному экзамену

1. Блау, С. Л. Инвестиционный анализ [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / С. Л. Блау. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2014. — 256 с. - ISBN 978-5-394-02333-0 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=512662>
2. Акулич, М. В. Интернет-маркетинг : учебник для бакалавров / М. В. Акулич. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>»

3. Архангельская, И. Б. Интегрированные маркетинговые коммуникации : учеб. пособие / И.Б. Архангельская, Л.Г. Мезина, А.С. Архангельская. — М. : РИОР : ИНФРА-М
4. Басовский Л.Е. Маркетинг: Учебное пособие / Басовский Л.Е., Басовская Е.Н., — 3-е изд., перераб. и доп. — М.:НИЦ ИНФРА-М
5. Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений: учеб. пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 384 с.
6. Гаибова Т.В., Реинжиниринг производственных процессов высокотехнологичных предприятий [Электронный ресурс]: учебное пособие / Гаибова Т.В. - Оренбург: ОГУ, 2017. - ISBN 978-5-7410-1763-0
7. Гаибова, Т. В. Реинжиниринг производственных процессов высокотехнологичных предприятий : учебное пособие / Т. В. Гаибова. — Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 143 с. — ISBN 978-5-7410-1763-0
8. Денисенко В. И.Моргунова Н. В.Ползунова Н. Н.Родионова Н. В. Управление проектами: учебное пособие Дата публикации: 2015
9. Егоров, Ю. Н. Основы маркетинга : учебник / Ю.Н. Егоров. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М,
10. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 422 с.
11. Инвестиционный анализ. / Т.С. Калмыкова – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 320 с.: 60\*90 1/16. – (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-004656-3, 500 экз. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=390541>
12. Инвестиционный анализ: Учебник / В.М. Серов – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2021. – 176 с.: 60\*88 1-16. – (Высшее образование: Бакалавриат).
13. Катькало, В. С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В. С. Катькало; Высшая школа менеджмента СПбГУ. 3-е изд. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та
14. Кови, С. 7 навыков высокоэффективных профессионалов сетевого маркетинга: Научно-популярное / Кови С. - М.:Альпина Паблишер
15. Котегова Л.А. Методические указания к автоматизированным лабораторным работам, 2013 – 56 с. (ВлГУ 90 экз.)
16. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии : учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 177 с.
17. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. В. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 222 с.
18. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справоч. пособие. — М.: ИНФРА-М
19. Морозов, Ю. В. Основы маркетинга / Морозов Ю.В., - 8-е изд. - Москва :Дашков и К,
20. Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация: Учебное пособие / Под ред. Петросяна Д.С. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 196 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование:Магистратура) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-011880-2
21. Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация : учеб.пособие / С.А. Лочан, Л.М. Альбитер, Ф.З. Семенова, Д.С. Петросян ; под ред. Д.С. Петросяна. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 196 с.



22. Павлов, А.Н. Управление портфелями проектов на основе стандарта PMI TheStandardforPortfolioManagementR?. Изложение методологии и рекомендации по применению. [Электронный ресурс] : Учебно-методические пособия —Электрон. дан. — М. : Издательство "Лаборатория знаний", 2015. — 217 с.
23. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент): учебное пособие / Г.А. Поташева. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 224 с.
24. Пятецкий, В. Е. Методы принятия оптимальных управленческих решений : моделирование принятия решений ; учебное пособие / В. Е. Пятецкий, В. С. Литвяк, И. З. Литвин. - Москва : Изд. Дом МИСиС, 2014. - 133 с.
25. Реинжиниринг процессов организации : монография / Б.Н. Герасимов. — М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2018. — 256 с.
26. Сорокин, А. А. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие / А. А. Сорокин, А. Ю. Орлова. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2014. — 212 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS
27. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / Под ред. Зуб А.Т. – М.: Юрайт.
28. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Под ред. Абрамова В.С. – М.: Юрайт
29. Управление проектами: учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 349 с. — (Высшее образование: Бакалавриат).
30. Управление проектами: учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 349 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5a2a2b6fa850b2.17424197](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5a2a2b6fa850b2.17424197)
31. Управление проектами: практикум : учеб.пособие / О.Г. Тихомирова. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 273 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/17635](http://www.dx.doi.org/10.12737/17635)
32. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. - М.: Дашков и К: ISBN 978-5-394-01974-6
33. Хижняк, А. Н. Основы эффективного менеджмента : учеб. пособие / А.Н. Хижняк. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 320 с.
34. Чуланова, О. Л. Компетентностный подход в управлении персоналом: схемы, таблицы, практика применения : учебное пособие / О.Л. Чуланова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 116 с.
35. Шаврин А.В., Руководство по управлению проектами на основе стандарта ISO 21500 [Электронный ресурс] / Шаврин А. В. - М. : Лаборатория знаний, 2017. - 113 с. (Проекты, программы, портфели) - ISBN 978-5-00101-542-0
36. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент: учебник для академического бакалавриата. – М.: Юрайт

#### 5.1.4. Рекомендации обучающимся по подготовке к государственному экзамену

К экзамену и подготовке к нему нужно относиться как к важной части обучения, как к возможности саморазвития, а не как к препятствию, которое нужно преодолеть:

-постройте свой режим дня таким образом, чтобы было достаточно времени для пол-

ноценного отдыха. Не экономьте время на сне, так как это может снизить продуктивность интеллектуальной деятельности;

- определите для себя кратковременные периоды для отдыха (10-15 минут) при проведении подготовки. Отвлечитесь, сделайте несколько простых физических упражнений - это позволит лучше усвоить материал, чем Вы будете сидеть несколько часов за учебником, не вставая с места;

- учите (повторяйте) материал последовательно, возвращаясь к каждому вопросу до трех раз (ознакомление - подробное изучение - повторение) так более эффективно усваивается информация;

- если есть возможность, готовьтесь к экзамену группой в 3 -4 человека, так можно распределить вопросы, которые каждый индивидуально подготовит, чтобы позже заниматься взаимообучением. Можно также зачитывать ответы вслух, а затем -поочередно их проговаривать;

- учить материал эффективнее не по вопросам, а по смысловым разделам. Обратите внимание на связь различных вопросов, -какие знания можно применять к ответам на самые разные вопросы в рамках курса;

- полезно делать мини -ответы, схематичные изображения и краткие записи ответов для осмысления и систематизации содержания вопросов;

- настройтесь на успех - это повышает уверенность и отражается на качестве ответа.

Работа с учебной литературой (конспектом):

- Подготовьте необходимую информационно - справочную (словари, справочники) и рекомендованную научно-методическую литературу (учебники, учебные пособия) для получения исчерпывающих сведений по каждому экзаменационному вопросу.

- Уточните наличие содержания и объем материала в лекциях и учебной литературе для раскрытия вопроса (беглый просмотр записей лекций или учебных пособий).

Подготовка к раскрытию проблемы по разным источникам -залог глубокой и основательной подготовки.

- Дополните конспекты недостающей информацией по отдельным аспектам, без которых невозможен полный ответ, используйте цветные, шрифтовые выделения, а также схемы, графики, таблицы - это помогает лучше запомнить материал.

- Распределите весь материал на части с учетом их сложности, составьте график подготовки к экзамену, предусматривающий переключение с труда на отдых.

- Подготовьте рабочее место для занятий: порядок, чистота, удобство, наличие канцелярских принадлежностей в хорошем состоянии и в нужном количестве.

- Перенесите по возможности все дела и встречи, отвлекающие от подготовки на послеэкзаменационный период.

- Внимательно прочтите материал конспекта, учебника или другого источника информации, с целью уточнений отдельных положений, структурирования информации, дополнения рабочих записей.

- Повторно прочтите содержание вопроса, пропуская или бегло просматривая те части материала, которые были усвоены на предыдущем этапе.

- Прочтите еще раз материал с установкой на запоминание. Запоминать следует не текст, а его смысл и логику. В первую очередь необходимо запомнить термины, основные определения, понятия, законы, принципы, аксиомы, свойства изучаемых процессов и явлений, основные влияющие факторы, их взаимосвязи.



Многokратное повторение материала с постепенным «сжиманием» его в объеме способствует хорошему усвоению и запоминанию.

- В последний день подготовки к экзамену проговорите краткие ответы на все вопросы, а на тех, которые вызывают сомнения, остановитесь более подробно.

- Накануне дня экзамена обеспечьте нормальный режим сна. Утром бегло просмотрите все вопросы, мысленно кратко ответьте на них и уверенно идите на экзамен.

## 6. ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (ВКР)

### 6.1. Общая характеристика ВКР

*Цель выпускной квалификационной работы* – углубление и специализация знаний и навыков студента в области менеджмента в процессе самостоятельного решения комплексной организационно-управленческой, информационно-аналитической или предпринимательской проблемы, требующей согласованного рассмотрения экономических, организационных и управленческих вопросов.

Для достижения поставленной цели в процессе выполнения выпускной квалификационной работы решаются следующие задачи:

- закрепление теоретических знаний выпускника по базовым и профильным дисциплинам профессионального цикла, формирование широты менеджерского кругозора и общей деловой культуры бакалавра;

- развитие навыков самостоятельной работы с отчетной, статистической и плановой документацией, методическими материалами и специальной литературой;

- закрепление умения выпускника применять на практике теоретические знания при решении конкретных проблем предприятия, действующего в реальной социально-экономической среде;

- закрепление умения выпускника обобщать факты и полученные при анализе предприятия данные и на их основе формулировать выводы и разрабатывать экономически обоснованные предложения для внедрения в практику.

Для успешного выполнения выпускной квалификационной работы студенту необходимо:

*знать:*

- законодательство и стандарты в области менеджмента;
- теоретические основы менеджмента, особенно, вопросы корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой);

- понятия, основные концепции, инструменты, модели, этические ценности и руководствоваться ими при решении задач выпускной квалификационной работы;

*владеть:*

- современными научными методами управления и навыками их использования при решении задач выпускной квалификационной работы, особенно, методами анализа и формирования организационной и управленческой структур организаций; методами организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ; методами мотивирования и стимулирования персонала организации, направленные на достижение стратегических и оперативных целей; методами контроля деятельности подразделений, команд (групп) работников;

- современными методами и методиками сбора, обработки и анализа информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
- методами формирования внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля;
- методами формирования базы данных по различным показателям функционирования организаций;
- методами оценки эффективности управленческих решений и проектов;
- профессиональной лексикой, профессиональной логикой суждений;

*уметь:*

- обосновывать с профессиональных позиций результаты анализа и разрабатывать комплекс практических мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;
- планировать деятельность организации и ее подразделений;
- разрабатывать проекты, направленные на развитие организации, и бизнес-планы создания нового бизнеса;
- подготавливать отчеты по результатам информационно-аналитической деятельности;
- ориентироваться при подборе различных источников информации и работать со специальной литературой;
- грамотно пользоваться компьютерной техникой и современными информационными технологиями;
- излагать свои мысли четко, грамотно и логически последовательно;
- квалифицированно оформлять материал, иллюстрирующий содержание выпускной квалификационной работы.

## **6.2. Требования к ВКР**

### **6.2.1. Требования к структуре ВКР**

Структурными элементами выпускной квалификационной работы являются:

- титульный лист;
- задание;
- аннотация;
- оглавление;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

1. Титульный лист является первой страницей выпускной квалификационной работы и должен оформляться по утверждённой форме. Текст требуемой информации впечатывается. Фамилия, имя, отчество студента пишется полностью и в именительном падеже. Бланк титульного листа расположен на сайте кафедры менеджмента и маркетинга (<http://icm.vlsu.ru/index.php?id=52>).

2. Задание является второй страницей выпускной квалификационной работы и должно оформляться по утверждённой форме на одном листе с обеих сторон. Текст запрашиваемой



информации впечатывается. Образец формы задания расположен на сайте кафедры менеджмента и маркетинга (<http://iem.vlsu.ru/index.php?id=52>).

3. Аннотация является третьей страницей выпускной квалификационной работы и должна оформляться в произвольной форме. В аннотации на русском языке необходимо кратко сформулировать проблему, которой посвящена выпускная квалификационная работа; указывается предложенные мероприятия по ее решению и эффекты, которые они могут принести предприятию. Заканчивается аннотация фразой:

Выпускная квалификационная работа содержит: 63 стр., 6 табл., 8 рис. и 3 прил.

4. Оглавление является четвертой страницей выпускной квалификационной работы и должно оформляться по утверждённой форме: в рамочке с таблицей внизу. В оглавлении дается перечень элементов работы с указанием страниц, с которых начинаются тесты элементы. В нем названия глав и параграфов пишутся без кавычек. Введение и заключение не имеют никаких дополнительных названий. Образец оглавления приведен в приложении 3. Аннотация и задание в оглавление не включаются.

5. Введение начинается с пятой страницы выпускной квалификационной работы. В нем обосновывается актуальность выбранной темы; формулируется проблема, решаемая в выпускной квалификационной работе, и характеризуется степень ее остроты; указываются: программа выпускной квалификационной работы (предмет и объект, цель и задачи работы); теоретическое, методическое, правовое и эмпирическое основания работы; научные методы, применяемые при выполнении работы; и дается краткое резюме о содержании и объеме выпускной квалификационной работы, количестве иллюстраций, таблиц, приложений, количестве использованных источников.

6. Основная часть выпускной квалификационной работы представлена двумя главами, каждая из которых разбита на 2-3 параграфа. В первой главе излагаются в обобщенном виде результаты теоретического исследования, во второй - результаты аналитического исследования, разработок и их обоснования, которые выносятся на защиту. Каждая глава завершается выводами и предложениями, которые должны быть конкретными, аргументированными и грамотными.

7. В заключении кратко подводятся итоги выполнения программы работы, изложенной во введении. Дается краткое обобщение результатов, полученных в ходе решения каждой задачи (по сути дела в сжатой форме дублируются выводы по главам работы), показатели экономической эффективности разработок; выделяются результаты, имеющие элементы научной новизны, если таковые имеются. Оценивается степень решения поставленных задач и достижения намеченной цели, которые ставились в выпускной квалификационной работе.

8. Список использованных источников должен содержать библиографические данные о законодательных актах, стандартах, инструктивных и методических материалах, учебниках ведущих авторов по менеджменту и теме выпускной квалификационной работы; отечественных и зарубежных публикациях в книгах, журналах, газетах; материалах Интернет-ресурсов; а также информация об использованных архивных материалах, видео и аудио документах, радио и телепередачах, организационных документах, дневнике наблюдений автора и др.

9. В приложениях помещаются вспомогательные материалы (исходные данные, ксерокопии некоторых больших по объему организационных документов, формы квартальных и годовых отчетов организации, всевозможные дополнительные и громоздкие расчёты, объемные таблицы, компьютерные распечатки, описание методики расчета, исторические справки, подробные комментарии к тексту работы, графический материал (сложные рисунки и схемы), справочный материал, используемые при выполнении работы; таблицы и рисунки, характери-



зующие технологию производства или имеющие иллюстративный характер). Такой материал, помещенный в основную часть работы, затруднил бы ее чтение. Этот элемент структуры работы не является обязательным.

На самостоятельный характер работы указывает отсутствие плагиата. Не допускаются прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций без соответствующих ссылок с указанием страницы, на которой изложен цитируемый текст.

#### 6.2.2. Требования к оформлению ВКР

Выпускная квалификационная работа должна быть оформлена в соответствии с приведенными ниже требованиями. Проверку соблюдения указанных требований осуществляет нормоконтролер. При соблюдении всех требований он ставит подпись в таблице оглавления, удостоверяя качество оформления выпускной квалификационной работы и разрешая допуск к ее защите по этой позиции.

**1. Выполнение текста.** Выпускная квалификационная работа выполняется с помощью компьютерного набора с использованием современных текстовых и, если необходимо, графических редакторов на одной стороне листа (без рамки) белой бумаги формата А4 с оставлением полей. Размеры полей: левое – 25 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм и нижнее – 20 мм. Расстояние между строками (базовое) – полтора интервала. Каждый абзац начинается с красной строки, отступая 1,25 см. На одной странице должно быть 3–4 абзаца. Следует использовать шрифт Times New Roman, 14 кегль, межзнаковый интервал – обычный.

Допускается представлять иллюстрации, таблицы и распечатки с ЭВМ на листах бумаги А3.

Требуется не только строго соблюдать правила орфографии и пунктуации, но также их компьютерное исполнение. Например, знаки препинания ставят после последней буквы слова. После них, кроме многоточия, делается пробел. Слова, заключенные в скобках, не отделяются от скобок промежутками. Знак «тире» всегда отделяется с двух сторон пробелами. После знака № делают пробел. Знак % пишется после цифры без пробела.

Работа подлежит брошюрованию. Она прошивается в твердом переплете в специальной папке любого цвета. Элементы работы в брошюре размещаются в следующей последовательности: титул, задание, аннотация, оглавление, введение, основная часть, заключение, список использованных источников, приложения. Отзыв не брошюруется, а в файле вкладываются в работу.

Рукописные варианты текста, а также несброшюрованные работы к защите не допускаются.

1. **Нумерация страниц и разделов.** Все страницы выпускной квалификационной работы должны быть пронумерованы арабскими цифрами сверху посередине. Нумерация страниц, включая приложения, должна быть сквозная по всему тексту. Нумерация страниц начинается с титульного листа, однако, на нем номер страницы опускается. Номера страниц представляются, начиная со второй страницы введения – с шестой по порядку страницы.

- Текст основной части работы разделяют на главы и параграфы. Главы должны иметь порядковые номера, обозначенные арабскими цифрами с точкой в конце. Параграфы должны иметь нумерацию в пределах каждой главы. Номер параграфа, обозначенный арабскими цифрами с точкой в конце, состоит из номера главы и номера параграфа, разделенных точками.

3. **Заголовки разделов.** Главы и параграфы должны иметь заголовки. Их следует печатать жирным шрифтом без точки в конце, не подчеркивая. Заголовки глав следует печатать прописными буквами посередине листа. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой. Заголовки параграфов следует печатать строчными буквами с абзацного отступа. Слово «Параграф» не следует печатать ни в оглавлении, ни в заголовках основной части работы.



Переносы слов в заголовках не допускаются. Тексты больших заголовков размещают в несколько строк через один интервал. Каждая строка должна иметь по возможности смысловое значение. После заголовка до текста делают на один интервал больше, чем между строками текста. Нельзя писать заголовок в конце страницы, если на ней не умещается 2-3 строки следующего за заголовком текста.

- Наименование структурных элементов: АННОТАЦИЯ, ОГЛАВЛЕНИЕ, ВВЕДЕНИЕ, ЗАКЛЮЧЕНИЕ, СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ - служат соответствующими заголовками.

- Каждую главу и другой структурный элемент документа следует начинать с новой страницы.

1. **Оформление таблиц.** Обобщенная информация теоретического исследования, данные статистических наблюдений, их аналитическая обработка, исходная информация для анализа, результаты расчетов и др. приводятся в таблицах. Название таблицы должно отражать ее содержание, быть точным и лаконичным. В названиях аналитических таблиц следует указывать название предприятия, период динамики либо дату анализируемого состояния. Пишется слово «Таблица», затем ставятся ее порядковый номер (выравнивание по правому краю). Название таблицы следует помещать над таблицей 14 кеглем обычным (не жирным) шрифтом посередине листа без точки в конце. Пишется название таблицы с прописной буквы.

- Таблицы в тексте нумеруют последовательно, арабскими цифрами, используя сквозную нумерацию по тексту документа, исключая приложения. Таблицы каждого приложения нумеруют отдельной нумерацией арабскими цифрами.

- При переносе части таблицы на другие страницы слово «Таблица» и название ее указывают один раз над первой частью таблицы, над другими частями слева пишут слова «Окончание табл.2» или «Продолжение табл. 2» и переносится «шапка» таблицы.

- На все таблицы должны быть приведены ссылки в тексте ВКР. При ссылке следует писать слово «табл.» с указанием ее номера, например: (табл. 5). Таблица размещается в тексте сразу после ссылки на нее. Таблицы заполняются 12 кеглем. В графах таблицы нельзя оставлять свободные места. Следует заполнять их: знаком «-», или «нет», или «нет данных».

2. **Оформление рисунков.** Все иллюстрации (графы, графики, диаграммы, схемы, диаграммы, фотографии, ксерокопии и отсканированные копии оригинальных документов и изображений, компьютерные распечатки содержимого экранов) именуется *рисунками*. Рисунки могут быть расположены как по тексту документа, так и на отдельном листе.

- Иллюстрации следует обозначать в тексте словом «Рис.» и нумеровать арабскими цифрами, используя сквозную нумерацию по тексту документа, исключая приложения. Если рисунок один, то он обозначается как «Рис.» без нумерации. Рисунки каждого приложения нумеруют отдельной нумерацией арабскими цифрами.

- На все рисунки должны быть приведены ссылки в тексте ВКР. При ссылке следует писать слово «рис.» с указанием его номера, например: (рис. 5) или (рис. 1 прил. 1). Рисунок размещается в тексте сразу после ссылки на него.

- Названия рисунков подписываются под ними 12 кеглем обычным (не жирным) шрифтом, курсивом посередине листа без точки в конце. Надписи на рисунках выполняются 12 кеглем.

3. **Оформление формул.** Математические формулы записывают с помощью символов и числовых коэффициентов в редакторе компьютерной программы. Формулы за исключением формул, помещаемых в приложения, подлежат сквозной нумерации арабскими цифрами. Порядковый номер формулы заключается в круглые скобки справа от нее и прибавляется к краю страницы. Допускается нумерация формул в пределах раздела. В этом случае номер формулы состоит из номера раздела и порядкового номера формулы, разделенных точкой, например (3.1). Формулы, помещаемые в приложениях, должны нумероваться отдельной нумерацией арабскими цифрами в пределах каждого приложения.

В тексте необходимо дать ссылку на формулу, например: (формула 1.11). Непосредственно после формулы следует дать пояснения каждого ее символа, которые пишут с новой



строки в той последовательности, в которой символы приведены в формуле. Первая строка пояснения должна начинаться со слова «где» без двоеточия после него и без абзацного отступа, например:

$$NPV = \sum_{i=1}^T \frac{\Pi_i}{(i + \rho)^i} - K_0 \rightarrow \max, \quad (1.11)$$

- где  $\Pi_i$  – условно-чистая прибыль в  $i$ -й год;
- $\rho$  – % помещения капитала;
- $K_0$  – первоначально инвестированный капитал;
- $T$  – общий срок помещения капитала;
- $i$  – текущий год помещения капитала.

• **7. Оформление ссылок и сносок на источники.** Ссылки на источники следует указывать порядковым номером по списку источников, в квадратных скобках с указанием страницы цитируемого текста, например, [10, с. 234]. Сноски расставляются автоматически с помощью программы Microsoft Word. Сноска в тексте ставится перед знаком препинания, например, Автор указывает: «...»<sup>1</sup>. Научный руководитель определяет, как студент может ссылаться на литературу, с помощью инструментов ссылок или сносок.

• **8. Оформление приложений.** Материал вспомогательного характера, дополняющий текст документа, рекомендуется помещать в приложениях. Приложениями могут быть, например: результаты экспериментов, представленные большим числом иллюстраций и таблиц, расчеты, описания алгоритмов и т.п. В тексте работы на все приложения должны быть даны ссылки, например, приложение 3. Приложения следует располагать в порядке появления ссылок на них в тексте.

• Приложения размещают **после** списка использованных источников. Каждое приложение следует начинать с новой страницы. Приложения должны иметь сквозную нумерацию арабскими цифрами без точки в конце, например, Приложение 3. Эта запись делается в верхнем правом углу страницы. Ниже посередине строчными буквами отдельной строкой пишется тематический заголовок приложения, отражающий его содержание.

• В оглавлении документа пишется слово «Приложение» или «Приложения» (если их несколько) с указанием номера страницы, с которой они начинаются.

• **9. Требования к лексике и стилистике текста.** Выпускная квалификационная работа представляет собой отчет о проведенном анализе и представленный на суд ГЭК. В тексте работы должны правильно применяться менеджерские и экономические термины и грамотно приводиться их определения. Текст должен быть написан сухим профессиональным стилем от первого лица во множественном числе (мы, нами). Не допускается:

1. применять обороты разговорной речи, эмоциональные слова, публицистический стиль, техницизмы;
2. применять слово «должен», поучать (например, следует помнить), критиковать руководство предприятия и делать ему указания;
3. применять для одного и того же понятия различные профессиональные термины, близкие по смыслу (синонимы), а также иностранные слова и термины при наличии равнозначных слов и терминов в русском языке;
4. применять сокращения слов, кроме установленных правилами русской орфографии и соответствующими государственными стандартами;
5. сокращать обозначения единиц физических величин, если они употребляются без цифр, за исключением единиц физических величин в шапках и боковинах таблиц, и в расшифровках буквенных обозначений, входящих в формулы и рисунки.

**10. Оформление списка использованных источников.** Этот список должен содержать не менее 30 наименований источников, оформленных в порядке и последовательности в соот-



ветствии с ГОСТ 7.1—2003 Межгосударственный стандарт «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления».

Список использованных источников составляется с соблюдением следующей иерархической последовательности: законодательство и нормативно-правовые акты, книги, статьи журналов и газет, статистические сборники, электронные источники (Интернет), иностранная литература, документация предприятия, аудио и видео документы, материалы радио и телепередач. Законодательство и нормативно-правовые акты перечисляются в хронологическом порядке, книги и журналы – в алфавитном порядке, статистические материалы и документация предприятия – в алфавитном, а при одинаковом названии источников в хронологическом порядке. Возраст книг не должен превышать пяти лет, а статей периодической печати – 2 лет. Исключения составляют эксклюзивные публикации. В примерах описания библиографических данных внимание следует обратить на структуру записи, а не на ее содержание (годы).

### 6.2.3. Требования к порядку выполнения ВКР

Организацию, руководство и контроль хода выполнения выпускных квалификационных работ осуществляет выпускающая кафедра. Общий порядок выполнения выпускных квалификационных работ предусматривает установленную последовательность действий (этапов), регламентированных по срокам (табл. ).

Общий порядок выполнения выпускных квалификационных работ

Этап выполнения выпускных квалификационных работ	Ответственный за выполнение	Сроки выполнения	Результат этапа
1. Выбор темы выпускной квалификационной работы	Студент, руководитель,	по распоряжению зав. кафедрой	Подписанное студентом и предполагаемым руководителем заявление по установленной форме
2. Утверждение темы и назначение руководителя	Заведующий выпускающей кафедрой	после выбора темы	Приказ по университету
3. Первая консультация руководителя	студент, руководитель	по согласованию с руководителем	План ВКР
4. Разработка и оформление задания на выпускную квалификационную работу	руководитель	после первой консультации	Задание по установленной форме, подписанное руководителем
5. Составление индивидуального плана-графика выполнения выпускной квалификационной работы	студент, руководитель	после выдачи задания на выпускную квалификационную работу	План-график, подписанный студентом и руководителем
6. Выполнение выпускной квалификационной работы	студент	в соответствии с индивидуальным планом-графиком	ВКР, оформленная в соответствии с требованиями (файл и распечатанный вариант)
7. Получение консультативной помощи на отдельных этапах работы	руководитель, консультанты	по договоренности	Понимание студентом дальнейших действий по ВКР
8. Предзащита	студент, руководитель	по решению кафедры	Решение комиссии о допуске ВКР к защите с рекомендациями по доработке
9. Исправление ошибок и устранение недостатков	студент	в соответствии с индивидуальным	Откорректированная ВКР

		планом-графиком	
10. Предоставление выпускной квалификационной работы на проверку руководителю	студент	не позднее, чем за месяц до защиты	ВКР, подписанная руководителем
11. Оформление выпускной квалификационной работы	нормоконтролер, студент	в соответствии с индивидуальным планом-графиком	ВКР подписана нормоконтролером
12. Подготовка отзыва руководителя на выпускную квалификационную работу	руководитель	не позднее, чем за одну неделю до защиты	Отзыв руководителя
13. Сдача работы на кафедру для допуска к защите	студент	не позднее, чем за 10 дней до дня защиты	Положительное заключение по системе «антиплагиат», подпись зав.кафедрой
14. Подготовка к защите с учетом замечаний отзыва	студент	не позднее, чем за один день до защиты	Презентация и доклад, одобренные руководителем
15. Защита выпускной квалификационной работы	студент, ГЭК	в намеченный кафедрой срок	Решение ГЭК
16. Сдача рукописи ВКР в архив	секретарь ГЭК	не позднее 3-х дней после даты защиты	Справка архива
17. Размещение выпускной квалификационной работы в электронно-библиотечной системе DSpace в формате Adobe PDF	Руководитель, менеджер кафедры, студент	в течение одного месяца с даты защиты	Открытый доступ к работе

Студент вправе обращаться за консультациями по вопросам об организации выполнения выпускной квалификационной работы к секретарю ГЭК.

## 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

### *7.1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения ОПОП*

#### 7.1.1. Примерный перечень вопросов, выносимых на государственный экзамен

Вопросы для подготовки к государственной итоговой аттестации по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль «Управление проектами»

56. Менеджмент и управление, функции менеджмента, процесс управления.
57. Организация как объект управления: виды, основные характеристики, жизненный цикл.
58. Внешняя и внутренняя среда организации. Особенности взаимодействия организации с различными элементами деловой среды.
59. Организационные структуры управления. Анализ и проектирование организационных структур.
60. Менеджер. Виды менеджеров по уровням и сферам управления. Роли менеджера. Лидерство, власть и партнёрство. Стили руководства.



61. Сущность контроля в менеджменте. Виды контроля. Шаги процесса контроля.
62. Исследование систем управления и его роль в современном менеджменте. Методы исследования систем управления и технологии его проведения.
63. Система целей и планов организации. Виды целей и планов. Дерево целей. Стратегическое планирование.
64. Сущность стратегического менеджмента. Этапы развития стратегического подхода
65. Основные компоненты (элементы) и этапы стратегического менеджмента
66. Портфельный анализ в стратегическом менеджменте: цели, этапы и методы.
67. Управленческое решение: виды, условия принятия, процесс разработки. Свойства качественных управленческих решений и факторы, влияющие на их качество.
68. Организация и контроль исполнения управленческих решений, система ответственности.
69. Математические методы исследования в менеджменте
70. Управленческий учет и анализ результатов деятельности организации. Использование результатов анализа для принятия управленческих решений.
71. Понятие и содержание инновационного менеджмента. Процесс управления инновациями.
72. Инновационные проекты в теории технологических укладов
73. Государственное регулирование инновационной деятельности и стимулирование инновационных проектов
74. Формы и источники финансирования инновационных проектов
75. Оценка эффективности инновационных проектов
76. Управление проектами. Понятие проекта, треугольник проекта, фазы проекта, команды проекта.
77. Базовые концепции управления качеством проектов.
78. Вертикальная декомпозиция работ в управлении проектами. Области
79. Понятие, виды стандартов и стандартизации в экономических системах.
80. Стандарты управления проектами ISO 21500 и Prince
81. Стандарт РМВоК управления проектами
82. Национальные и российские стандарты управления проектами
83. Возможности MS Project в управлении проектами.
84. Понятие и виды коммуникаций в проектах. Процесс коммуникации: составляющие, этапы.
85. Управление стейкхолдерами проекта
86. Инвестиционный проект – характеристики и стадии. Типовая структура технико-экономического обоснования инвестиционного проекта.
87. Управление реальными инвестициями организаций. Оценка эффективности реальных инвестиционных проектов.
88. Оценка инвестиционных проектов в условиях риска.
89. Инвестиционные проекты и их классификация.
90. Управление маркетинговой деятельностью. Проведение маркетинговых исследований. Организация системы снабжения и сбыта.
91. Маркетинговые исследования в рамках управления проектами
92. Бизнес-планирование. Структура бизнес-плана. Управление реализацией бизнес-плана.
93. Методика составления бизнес-плана
94. Презентация предприятия и производимой продукции
95. Производственный план проекта
96. Организационный план проекта
97. Финансовый раздел бизнес-плана
98. Анализ существующего бизнес-плана

99. Риск и неопределенность в проектировании
100. Классификация проектных рисков.
101. Система управления рисками
102. Команда и командообразование в управлении проектами.
103. Управление командой проекта.
104. Организационные структуры проекта
105. Управление изменениями в проектах
106. Процессы управления сроками проектов в стандартах
107. Стоимостная оценка проекта
108. Разработка бюджета проекта
109. Управление стоимостью проекта
110. Оптимизация плана проекта.

7.1.2. Примерный перечень заданий (задач), выносимых на государственный экзамен Типовые практические задания

**Задача 1.**

В рамках разработки финансовой стратегии предприятия оцените нижеперечисленные предложения, если в качестве основного критерия совершенствования выбрано состояние кредиторско-дебиторской задолженности и предприятие имеет следующие показатели:

Показатель	Значение, тыс. руб.	
	на начало периода	на конец периода
Дебиторская задолженность менее года	100	250
Кредиторская задолженность	263	375
Выручка от реализации продукции	1000	1500

Предложения:

1. Увеличение выручки за счет освоения новых регионов сбыта на сумму 200 тыс. руб.
2. Уменьшение кредиторской задолженности на 10% за счет снижения закупок сырья и материалов сверх нормативных запасов.
3. Перевод 20% дебиторской задолженности менее года в векселя высокой ликвидности.

**Методические рекомендации к решению задачи:**

Состояние кредиторско-дебиторской задолженности можно оценить коэффициентами оборачиваемости и периодом погашения.

**Задача 2.**

Рассчитайте величину финансово-эксплуатационной потребности фирмы и оцените на этой основе её потребность в краткосрочных заемных средствах для полного обеспечения оборотных активов источниками финансирования, если балансовые данные на отчетную дату следующие:

- а) запасы сырья, материалов, готовой продукции – 600 тыс. руб.;
  - б) дебиторская задолженность (включая задолженность со сроком погашения свыше 12 месяцев) – 400 тыс. руб.;
  - в) кредиторская задолженность по товарно-материальным ценностям – 550 тыс. руб.;
- Сумма собственных оборотных средств фирмы равна 300 тыс. руб.

**Методические рекомендации к решению задачи:**

Величина финансово-эксплуатационной потребности фирмы определяется по балансовым показателям на любую дату. Этот показатель равен суммарной величине товарно-материальных запасов и дебиторской задолженности за вычетом кредиторской задолженности по товарно-материальным ценностям. Он показывает, какова потребность фирмы в собственных оборотных средствах или краткосрочном кредите для полного обеспечения оборотных



активов источниками финансирования.

### Задача 3.

Выберите наиболее выгодный для заемщика кредитный договор с банком с помощью показателя финансового левериджа (эффекта финансового рычага).

Условие 1. Ставка налога на прибыль 20%. Экономическая рентабельность активов заемщика 20%; средняя расчетная ставка процента за кредит 19%; собственные средства фирмы 12 млн. руб.; заемные средства 15 млн. руб.

Условие 2. Ставка налога на прибыль 20%. Экономическая рентабельность активов 20%; средняя расчетная ставка процента за кредит 16%; собственные средства фирмы 12 млн. руб.; заемные средства 14 млн. руб.

### Задача 4.

Фирма имеет капитал стоимостью 1000 тыс. руб. Ставка налогообложения 20%. Процентная ставка по кредиту 16%. Капитал при этом можно сформировать в двух вариантах: только за счет собственных источников, а также на  $\frac{1}{2}$  из собственных и на  $\frac{1}{2}$  из привлеченных средств (кредиты банков).

Сравните варианты с позиции собственников предприятия, выяснив как изменится рентабельность собственных средств фирмы. Результаты расчетов сведите в таблицу.

Показатели	варианты	
	1	2
1. Прибыль до уплаты процентов за кредит и налога на прибыль, тыс. руб.	200	200
2. Собственный капитал, тыс. руб.	1000	500
3. Заемный капитал, тыс. руб.	—	500
4. Финансовые издержки по заемным средствам, тыс. руб.	?	?
5. Прибыль, подлежащая налогообложению, тыс. руб.	?	?
6. Налог на прибыль, тыс. руб.	?	?
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	?	?
8. Чистая рентабельность собственных средств, %	?	?

### Методические рекомендации к решению задач 13 и 14:

В теории финансов и финансовом менеджменте повышение рентабельности собственного капитала вследствие привлечения заемных средств (кредитов банков), несмотря на их платность, называется эффектом финансового рычага. Что касается показателя экономической рентабельности, то он определяется как отношение прибыли до уплаты налогов и процентов к средней стоимости активов фирмы.

### Задача 5.

Акционерному обществу предлагается два рискованных проекта:

Вероятность события	Проект 1			Проект 2		
	0,2	0,6	0,2	0,4	0,2	0,4
Наличные поступления, млн. руб.	40	50	60	0	5	10

Учитывая, что фирма имеет долг 80 млн руб., какой проект должны выбрать акционеры и почему?

### Задача 6.

Пусть имеются два инвестиционных проекта. Первый с вероятностью 0,6 обеспечивает

прибыль 15 млн. руб., однако с вероятностью 0,4 можно потерять 5,85 млн.руб. Для второго проекта с вероятностью 0,8 можно получить прибыль 10 млн.руб. и с вероятностью 0,2 потерять 6 млн.руб. Какой проект выбрать?

#### Задача 7.

Руководство компании решает, создавать ли для выпуска новой продукции крупное производство, малое предприятие или продать патент другой фирме. Размер выигрыша, который компания может получить, зависит от благоприятного или неблагоприятного состояния рынка. Вероятность благоприятного и неблагоприятного состояния экономической среды равна 0,5. На основе следующей таблицы выигрышей необходимо построить дерево решений и определить наиболее целесообразную стратегию.

№ стратегии	Действия компании	Выигрыш, долл., при состоянии экономической среды	
		благоприятном	неблагоприятном
1	Строительство крупного предприятия (A1)	200 000	-180 000
2	Строительство малого предприятия (A2)	100 000	-20 000
3	Продажа патента (A3)	10 000	10 000

#### Задача 8.

Определить среднегодовую производственную мощность предприятия и возможный объем выпуска продукции с рассчитанной производственной мощности. Производственная мощность предприятий на начало планируемого периода составила 1050 тыс. руб. Среднегодовой прирост мощности планируется за счет:

- реконструкции предприятия – 100 тыс. руб.
- проведения организационно-технических мероприятий – 50 тыс. руб.
- уменьшения трудоемкости – 30 тыс. руб.

Выбытие производственной мощности в результате износа ОПФ намечается в сумме 60 тыс. руб., в том числе:

- выбытие станков с производственной мощностью по выпуску продукции на сумму 40 тыс. руб. планируется с 01.10.XX.
- выбытие производственных площадей, обеспечивающих производственную мощность завода по выпуску продукции на сумму 20 тыс.руб. с 01.12.XX.

Коэффициент использования среднегодовой мощности – 0,87.

#### Задача 9.

Составить баланс производственной мощности отрасли. Определить, возможно ли увеличение производственной программы и в каких размерах.

Исходные данные: ПМ отрасли на начало года 2100 млн. руб. В течение года планируется ввод новых мощностей в размере 120 млн. руб., в том числе с 1 января – 20 %, с 1 мая – 30 %, с 1 сентября – 40 % и с 1 октября 10 %. Выбытие мощностей предусмотрено с 1 ноября в размере 15 млн. руб. Производственная программа отрасли 2060 млн. руб.

#### Задача 10.

Предприятие производит один вид продукции по цене 600 руб./ед. Переменные расходы на единицу продукции составляют 560 руб. Общая величина постоянных расходов – 840 тыс. руб. В результате роста накладных расходов общие постоянные расходы увеличились на 7%. Определить, каким образом увеличение постоянных расходов повлияет на величину критического объема производства (объем производства условно принимается равным объему реализации).



**Задача 11.**

Известны результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия в базовом периоде, тыс. руб.: Средний остаток оборотных средств в базовом периоде – 20000, в том числе: стоимость излишних запасов – 1200, просроченная дебиторская задолженность – 2200, не-реализованная готовая продукция – 1600, сырье и материалы используемые в производстве – 5000, незавершенное производство – 2000, малоценный и быстро изнашивающийся инвентарь – 1000, готовая продукция к отгрузке – 4000, денежные средства на счете и в кассе – 3000; Стоимость произведенных и проданных товаров – 35000. Определить потребность предприятия в оборотных средствах, если планируемый объем товарной продукции 70 млн. руб.

**Задача 12.**

ООО «Компромисс» начало свою деятельность 11 июня прошлого года. Число работников по списку составляло (человек): 11 июня – 150; 13 июня – 165; 14 июня – 175; 17 июня – 180 и до конца месяца не менялось. 1 июля были приняты 20 чел, а 24 июля уволены 12 чел. Согласно отчетности предприятия, за период 24 июля до 1 января текущего года изменений в кадровом составе больше не происходило. Определить среднесписочную численность работников предприятия в июне, июле, II, III кварталах, за прошлый год.

**Задача 13.**

Цена изделия в первом квартале составляла 250 тыс. руб. Во втором квартале цены поднялись на 8%. Постоянные расходы предприятия оставались неизменными и составляли 2500 тыс. руб. Удельные переменные расходы в первом квартале были равны 70 тыс. руб., во втором увеличились на 5%. Рассчитайте, как увеличение цены повлияет на критический объем реализации продукции (объем производства условно принимается равным объему реализации).

**Задача 14.**

В первом квартале себестоимость единицы продукции составляла 98,2 тыс. руб., а удельные постоянные расходы – 30,2 тыс. руб./шт. Доля затрат на сырье и материалы в структуре себестоимости в первом квартале составляла 70%.

Во втором квартале изменен объем производства и реализации продукции, а затраты на сырье и материалы возросли по сравнению с первым кварталом на 40%. Остальные составляющие переменных расходов, приходящихся на единицу продукции, остались неизменными, себестоимость единицы продукции возросла на 22,8 тыс. руб.

Определите, на сколько процентов изменился объем производства (объем производства условно принимается равным объему реализации).

**Задача 15.**

На основании таблицы требуется:

1. Рассчитать показатели внутренней нормы рентабельности и дисконтированного срока окупаемости инвестиционных проектов А и Б.
2. Обосновать выбор наиболее выгодного варианта капитальных вложений.

Период времени, t	Денежные потоки, тыс. руб.	
	Проект А	Проект Б
0	-115 000	-350 000
1	81 781	137 600
2	79 529	159 610
3	-	126 630
4	-	119 581

Проектная дисконтная ставка 16%

**Задача 16.**

Коммерческая производственная организация планирует через три года построить но-

вый сборочный цех. Эксперты оценивают будущую стоимость недвижимости в размере 3,4 млн. руб. По банковским депозитам установлены ставки в размере 18% с ежегодным начислением процентов и 12% с ежеквартальным начислением процентов.

Определить, какую сумму необходимо положить на банковский счет по каждому из вариантов, чтобы получить достаточную сумму для покупки недвижимости. Выбрать лучший вариант.

#### **Задача 17.**

Предприятие реализовало в марте высвободившееся оборудование по 700 тыс. руб. за единицу. Определите прибыль от продажи единицы оборудования и НДС, уплачиваемый в бюджет, если известно, что:

1. Балансовая стоимость единицы оборудования – 300 тыс. руб.;
2. Годовая норма амортизации данного вида оборудования – 15%;
3. Коэффициент пересчета из балансовой стоимости в восстановительную после переоценки данного оборудования по состоянию на 1 января 1,8;
4. Общий амортизационный период данного оборудования 5 месяцев со дня приобретения и эксплуатации, в том числе 2 месяца в минувшем году.

#### **Задача 18.**

Рабочий-сдельщик выполнил норму выработки продукции на 102%. Его заработок по прямым сдельным расценкам составил 18 000 руб. на норму выработки. По внутризаводскому положению сдельные расценки за продукцию, выработанную сверх нормы до 110%, повышаются в 1,2 раза, от 110 до 120% – в 1,4 раза. Определить полный заработок рабочего.

#### **Задача 19.**

В плановом году объем производства продукции предполагается увеличить с 12000 тыс. руб. до 13000 тыс. руб. (в сопоставимых ценах). При базовой производительности труда для этого потребовалось бы 1260 человек. Однако увеличение численности персонала не входит в планы руководства предприятия, напротив она должна сократиться по сравнению с базовой на 5%. Определите, какими должны быть прирост производительности труда в этих условиях и абсолютный уровень плановой выработки.

#### **Задача 20.**

Среднесписочное число работающих на предприятии за отчетный год 4 тыс. человек, в том числе рабочих – 3400, служащих – 600 человек. За истекший год было принято на работу 800 человек, в том числе рабочих – 760, служащих – 40 человек. За тот же год уволено 900 человек, в том числе рабочих – 850, служащих – 50 человек.

Определите: оборот кадров по приему; оборот кадров по выбытию; общий оборот кадров; коэффициент постоянства кадров.

#### **Задача 21.**

Фирма оказывает услуги по выполнению копировально-множительных работ. Копировально-множительная техника арендуется. Арендная плата за использование 6 копировальных машин 7500 руб. в месяц. Плата за аренду помещения 5000 руб. в месяц. Затраты на оплату труда обслуживающего персонала – 8500 руб. в месяц, прочие постоянные затраты – 500 руб. в месяц. Затраты на бумагу, красители и ремонт – 1,2 руб. в расчете на копию. Цена одной копии 2 руб.

Рассчитайте:

- 1) месячную точку окупаемости затрат в количестве копий и в денежном выражении;
- 2) валовую прибыль от реализации, если в течение месяца было продано 50000 копий;
- 3) новую точку окупаемости в случае удвоения арендной платы за использование помещений.



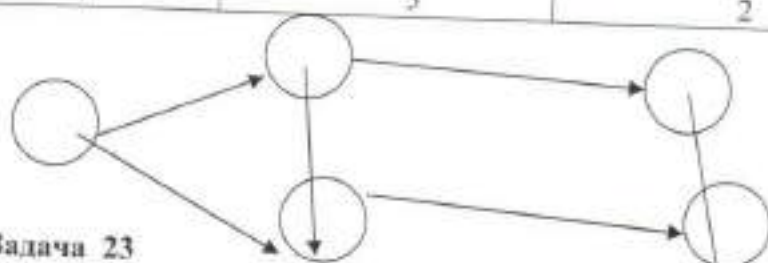
### Задача 22

1. Рассчитать ожидаемую продолжительность работ по известным пессимистическим и оптимистическим оценкам продолжительности работ, ранний срок свершения события, поздний срок свершения события, резерв события, полный резерв работы, свободный резерв работы. Результаты расчет представить в виде таблицы.

2. Построить сетевой график во временном масштабе. Выделить на графике критический путь.

Исходные данные

i	j	t min	t max
1	2	2	3
1	4	5	8
2	3	5	9
2	4	4	6
3	5	5	10
4	5	2	4



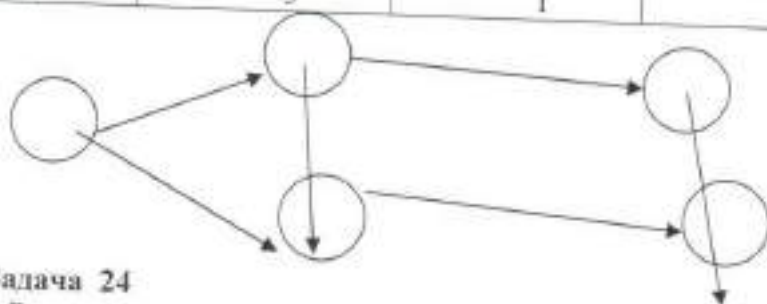
### Задача 23

1. Рассчитать ожидаемую продолжительность работ по известным пессимистическим и оптимистическим оценкам продолжительности работ, ранний срок свершения события, поздний срок свершения события, резерв события, полный резерв работы, свободный резерв работы. Результаты расчет представить в виде таблицы.

2. Построить сетевой график во временном масштабе. Выделить на графике критический путь.

Исходные данные

i	j	t min	t max	ресурс
1	2	5	10	МП
1	4	3	6	И
2	3	8	8	2И
2	4	2	4	МП, И
3	5	5	8	И
4	5	1	4	МП



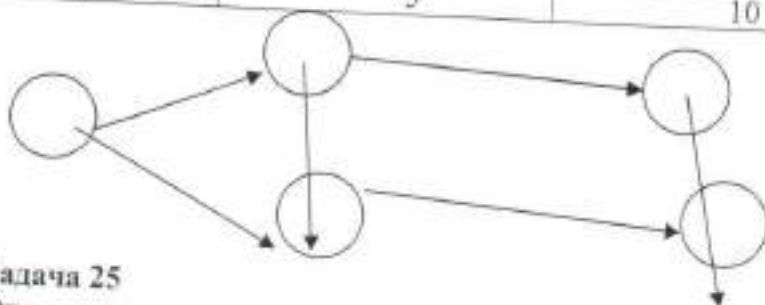
### Задача 24

1. Рассчитать ожидаемую продолжительность работ по известным пессимистическим и оптимистическим оценкам продолжительности работ, ранний срок свершения события, поздний срок свершения события, резерв события, полный резерв работы, свободный резерв работы. Результаты расчет представить в виде таблицы.

2. Построить сетевой график во временном масштабе. Выделить на графике критический путь.

**Исходные данные**

i	j	t min	t max
1	2	5	10
1	4	4	9
2	3	8	8
2	4	3	8
3	5	5	10
4	5	10	15

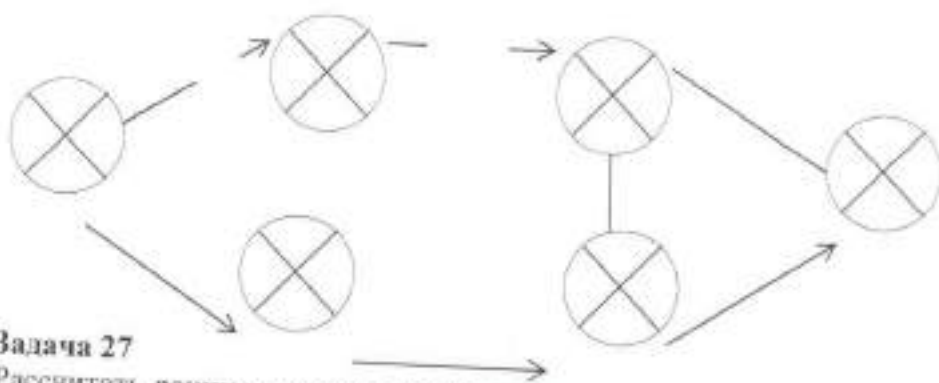


**Задача 25**

Определить сроки окупаемости инвестиций при различных вариантах сумм первоначальных вложений: А – 120000 руб., Б – 40000 руб., В – 200000 руб., Г – 20000 руб. При успешной реализации проекта ожидаются следующие годовые денежные потоки: 1-й год – 35000 руб., 2-й год – 50000 руб., 3-й год – 60000 руб., 4-й год – 45000 руб. В течение года денежные потоки генерируются равномерно. (Различная ценность денежных потоков во времени не учитывается).

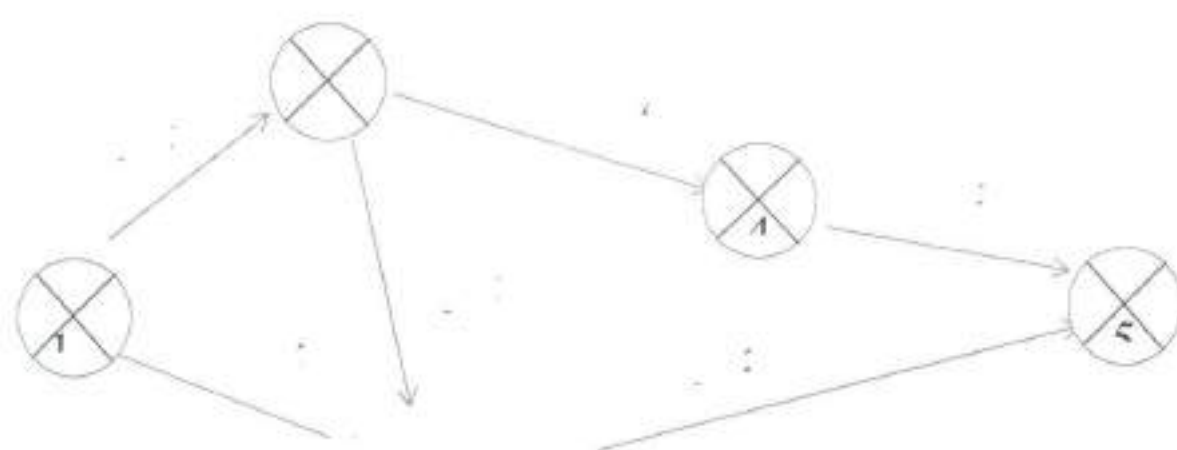
**Задача 26**

Рассчитать ранние, поздние сроки свершения и резерва событий. Выделить критерии пути.



**Задача 27**

Рассчитать ранние, поздние сроки свершения и резерва событий. Выделить критерии пути.

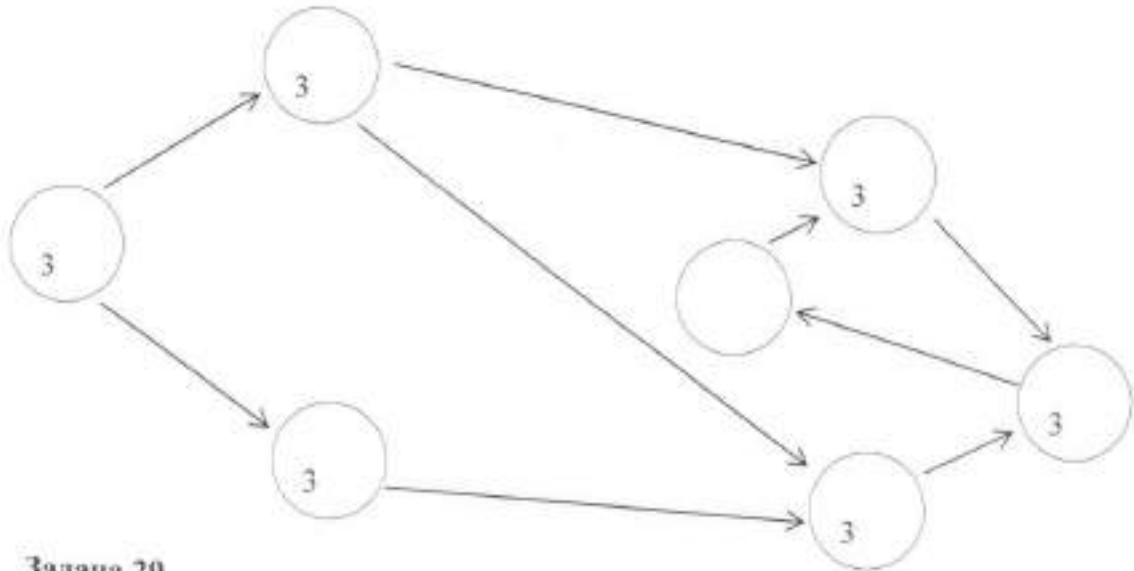






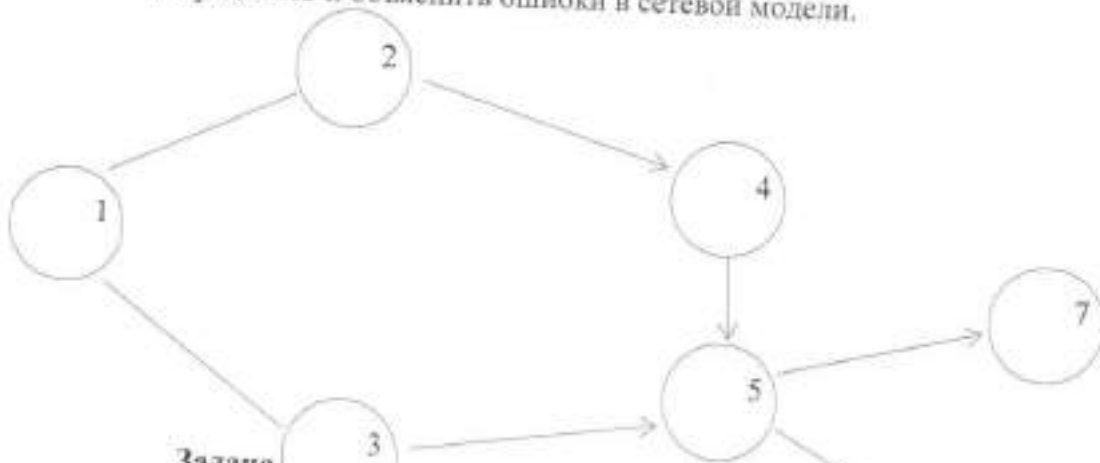
**Задача 28**

Определить и объяснить ошибки в сетевой модели.



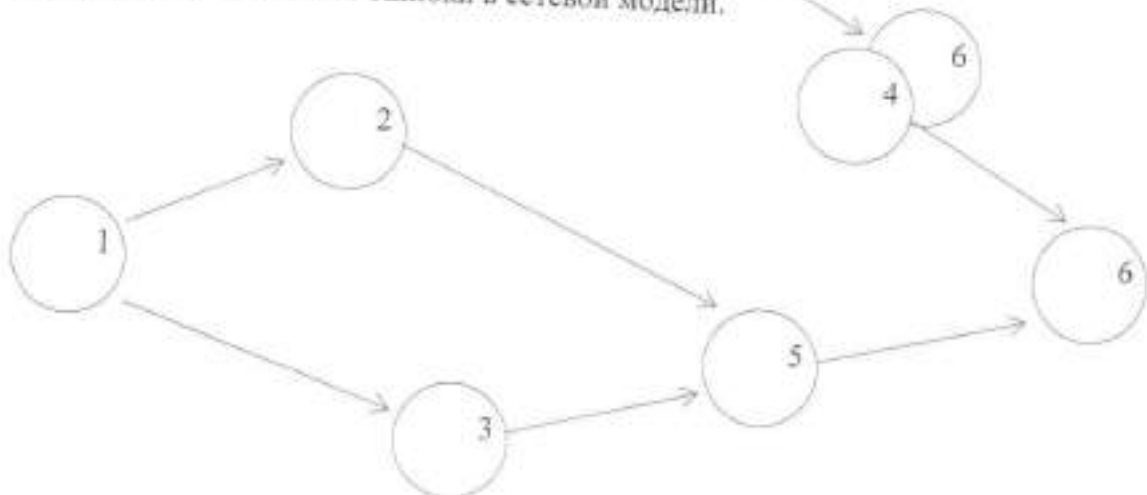
**Задача 29**

Определить и объяснить ошибки в сетевой модели.



**Задача**

Определить и объяснить ошибки в сетевой модели.



### Задача 31

Построить ИСР проекта для следующих работ:

- ремонт квартиры;
- проект дизайна;
- закупка материалов;
- наем бригады;
- подготовительные работы;
- освобождение помещения;
- ремонтные работы;
- банкет.

### Задача 32

Построить ИСР проекта для следующих работ:

- строительство дачного домика;
- завоз материалов;
- разработка проекта;
- найм бригады;
- закладка фундамента;
- строительство;
- отделочные работы;
- подключение к коммуникациям.

### 7.1.3. Примерный перечень тем выпускных квалификационных работ

1. Разработка проекта страхования деятельности предприятия в условиях кризиса.
2. Проектирование и внедрение распределенных систем управления бизнес-процессами на предприятии.
3. Разработка проекта страхования деятельности предприятия в условиях кризиса.
4. Проектирование и внедрение распределенных систем управления бизнес-процессами на предприятии.
5. Регламентация процессов управления проектами и портфелем проектов (на примере организации).
6. Разработка корпоративного стандарта управления проектами (на примере организации).
7. Внедрение офиса управления проектами в деятельность компании (на примере организации).
8. Внедрение инструментов планирования проектов (на примере проекта...).
9. Управление портфелем проектов в организации (на примере организации...).
10. Интеграция системы управления проектами в корпоративную систему управления (на примере организации...).
11. Разработка системы корпоративного обучения и развития персонала проектно-ориентированной компании (на примере организации и/или проекта...).
12. Формирование и развитие команды проекта (на примере организации и/или проекта...).
13. Планирование и управление рисками проекта (на примере организации и/или проекта...).
14. Планирование и управление сроками проекта (на примере организации и/или проекта...).
15. Планирование и управление стоимостью проекта (на примере организации и/или проекта...).



16. Инструментальные средства управления содержанием проекта (на примере организации и/или проекта...).
17. Повышение эффективности работы в команде проекта.
18. Разработка проекта повышения лояльности персонала.
19. Анализ и проектирование системы повышения конкурентоспособности организации.
20. Разработка мероприятий по снижению риска проекта «start up».
21. Проект внедрения системы «lean production» в управление предприятием.
22. Формирование системы мотивации обучения в вузе.
23. Формирование системы управления социальными проектами на предприятии.
24. Проектирование работы и рабочего места менеджера (менеджера по социальной работе, антикризисного менеджера, HR-менеджера).
25. Внедрение корпоративной информационной системы управления проектами в деятельность компании (на примере проекта...).
26. Планирование и управление коммуникациями в проекте (на примере организации и/или проекта...).
27. Разработка регламента управления проектами на основе стандартов управления проектами (на примере организации).
28. Социально-экономические аспекты бизнес-планирования предпринимательской деятельности.
29. Разработка интегрированной системы маркетинговых коммуникаций организации.
30. Разработка рекламной кампании в системе Интернет.
31. Проект налоговой оптимизации бизнеса на примере конкретного предприятия малого бизнеса.
32. Проект системы управления запасами предприятия с использованием логистических подходов.
33. Разработка методики оценки социальной эффективности проекта.
34. Разработка плана санации несостоятельного предприятия.
35. Интеграция стратегического и проектного управления на предприятии (на примере организации).
36. Управление проектом на действующем предприятии (на примере конкретного проекта).
37. Менеджмент качества проекта в контексте общекорпоративной системы менеджмента качества (на примере организации и/или проекта...).
38. Развитие бизнес-планирования в предпринимательской деятельности.
39. Разработка маркетинговой концепции в бизнес-плане.
40. Проект повышения инвестиционной привлекательности бизнеса.
41. Проект оптимизации деятельности филиала коммерческого банка (СМО – системы массового обслуживания) на основе использования рациональных методов принятия решений.
42. Программа финансового «оздоровления» предприятия приборостроительной (машиностроительной, химической) отрасли на основе использования внутренних резервов.
43. Разработка проекта создания и организации деятельности благотворительного фонда «Название» (или фандрайзинга, эндаумент-фонда, волонтерского движения, добросаммита, благотворительной акции и т.п.).
44. Разработка социального проекта предприятия в рамках его корпоративной социальной ответственности на примере проекта «Название».
45. Разработка социального проекта «Название» в рамках хозяйственного партнерства.
46. Проект создания малого предприятия.

## **7.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения ОПОП**

- 7.2.1. Процедура оценивания результатов сдачи государственного экзамена

Основными критериями оценки уровня подготовки выпускника являются:

- уровень освоения экзаменуемым универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций;
- готовность решать задачи профессиональной деятельности аналитического, организационно-управленческого, расчетно-экономического типов;
- качество ответов на дополнительные вопросы;
- логичность, обоснованность, четкость ответа.

п/п	Требования к знаниям	Оценка
	<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине, доказательно раскрыты основные положения вопросов; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность. Знание вопроса демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ изложен литературным языком с использованием современной терминологии. Могут быть допущены отдельные недочеты в определении понятий, исправленные самостоятельно в процессе ответа. Практическое задание выполнено, верно, и в полном объеме согласно предъявляемым требованиям, проведен правильный анализ, сделаны аргументированные выводы. Проявлен творческий подход и демонстрация рациональных способов решения конкретных задач. Студентом даны ответы на дополнительные вопросы.</p>	Отлично
	<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком с использованием современной терминологии. Могут быть допущены 2-3 неточности или незначительные ошибки, исправленные с помощью экзаменатора. Практическое задание выполнено верно и в полном объеме, согласно предъявляемым требованиям. Проанализированы ситуации, верно сделаны выводы, но имеются недочеты. Студентом даны ответы на дополнительные вопросы.</p>	Хорошо
	<p>Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Отвечающий не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Практическое задание выполнено не в полном объеме. Произведен частичный, недостаточно аргументированный анализ, сделаны недостаточно полные выводы. Показаны знания в пределах изучаемой программы. Допущены единичные несущественные ошибки</p>	Удовлетворительно
	<p>Оценка выставляется в одном из случаев:            1. Ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Отвечающий не осознает связь обсуждаемого вопроса по билету с другими вопросами дисциплины. Отсутствуют конкретизация и доказательность изложения. Речь нетрадиционная, современная терминология не используется. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа. Практическое задание не выполнено.            2. Ответ на вопрос полностью отсутствует.            3. Отказ от ответа.</p>	Неудовлетворительно

На основании представленных критериев формируется итоговая оценка полноты формирования компетенций.

Решение о соответствии компетенций обучающегося требованиям ФГОС ВО по данному направлению подготовки принимается членами экзаменационной комиссии персонально на основании балльной оценки каждого вопроса. Несоответствие констатируется в случае оценки какого-либо из вопросов ниже 3 баллов. Соответствие отмечается в случае оценок ответов на отдельные вопросы не менее 4 баллов. В остальных случаях принимается решение «в основном соответствует».

Окончательное решение по оценкам определяется открытым голосованием присут-



вующих на экзамене членов экзаменационной комиссии (а при равенстве голосов решение остается за председателем экзаменационной комиссии) и результаты обсуждения заносятся в протокол. Результаты сдачи государственного экзамена объявляются в день его проведения.

### 7.2.2. Процедура оценивания результатов защиты ВКР

Защита ВКР проводится в сроки, установленные графиком учебного процесса ВлГУ. Защита ВКР проводится на открытых заседаниях ГАК с участием не менее 2/3 членов от полного списочного состава комиссии, утвержденного руководством вуза. Секретарь ГЭК представляет выпускника, его квалификационную работу (наличие, тема), отмечая допуск работы к защите соответствующей кафедрой, наличие подписанных и заверенных отзывов руководителя и рецензента. Далее слово предоставляется выпускнику для сообщения. После доклада (10-15 минут, определяемые регламентом работы ГАК) могут быть заданы вопросы всеми присутствующими на заседании.

Руководитель и рецензент выступают с отзывами, в которых оценивается ВКР и уровень соответствия компетенций выпускника требованиям ФГОС по направлению подготовки. Выпускнику предоставляется возможность ответить на высказанные ими замечания или вопросы.

Показатели оценивания	Критерии оценивания	Оценка
Текст ВКР	Работа выполнена в срок, оформление, структура и стиль работы соответствуют требованиям. Работа выполнена самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы. Сделаны практические предложения, рассчитан эффект от рекомендуемых мероприятий. Использовано оптимальное количество литературы и источников по теме работы. Автор работы владеет методикой исследования. Тема работы раскрыта полностью.	Отлично
	Работа выполнена в срок, в оформлении, структуре и стиле работы нет грубых ошибок. Работа выполнена самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы, даны практические рекомендации, указан предполагаемый эффект от их внедрения. Использованы основная литература и источники по теме работы, работа может иметь некоторые недостатки в проведенном исследовании и изучении источников. Тема работы в целом раскрыта.	Хорошо
	Работа выполнена с нарушениями графика, в оформлении, структуре и стиле работы есть недостатки. Работа выполнена самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы, носят общий характер. Даны практические рекомендации, но эффект от их внедрения не назван, либо не подкреплен расчетом. Литература и источники по теме работы использованы в недостаточном объеме, их анализ слабый или вовсе отсутствует. Тема работы раскрыта не полностью.	Удовлетворительно
	Значительная часть работы является заимствованным текстом и носит несамостоятельный характер. Содержание работы не соответствует ее теме. При написании работы не были использованы современные источники и литература. Оформление работы не соответствует требованиям.	Неудовлетворительно
Выступление на защите и ответы на вопросы комиссии	Выступление выстроено логично и последовательно, четко отражает результаты исследования. При защите даны правильные и обоснованные ответы на вопросы, отвечающий свободно ориентируется в тексте работы, убедительно защищает свою точку зрения.	Отлично
	Выступление выстроено логично и последовательно, достаточно хорошо отражает результаты исследования. При защите отвечающий дает правильные ответы на большинство вопросов, хорошо ориентируется в тексте работы, достаточно обосновано защищает свою точку зрения.	Хорошо
	Выступление выстроено не вполне последовательно с нарушением логики, недостаточно четко отражает результаты исследования. При защите ответы на вопросы даны неуверенно или допущены ошибки, отвечающий не может убедительно защищать свою точку зрения.	Удовлетворительно
	В докладе отсутствует логика и последовательность, не приведены результаты исследования. Отвечающий не ориентируется в тексте работы, при защите допускает грубые фактические ошибки при ответах на поставленные вопросы или вовсе не отвечает на них.	Неудовлетворительно

## 8. ПРИЛОЖЕНИЯ

Образец экзаменационного билета.

Образец титульного листа ВКР.

Образец заявления на выбор темы ВКР.

Образец задания на выполнение ВКР.

Форма отзыва научного руководителя на ВКР.

Форма рецензии на ВКР.



Рабочую программу составил Штебнер С.В.

(ФИО, должность, подпись)



Рецензент

(представитель работодателя) Директор ООО «Спецхолдинг» Рахов М.В.

(место работы, должность, ФИО, подпись)

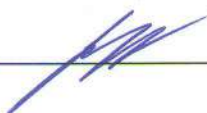
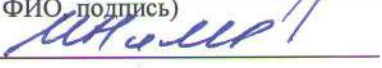


Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры

Протокол № 1 от 29.08.2022 года

Заведующий кафедрой МНиМР д.э.н. Ползунова Н.Н.

(ФИО, подпись)



Рабочая программа рассмотрена и одобрена

на заседании учебно-методической комиссии направления 38.03.02 «Менеджмент»

Протокол № 1 от 30.08.2022 года

Председатель комиссии зав. кафедры МНиМР д.э.н. Ползунова Н.Н.

(ФИО, должность, подпись)

