

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОСТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ (РИНХ)»

Таганрогский институт имени А. П. Чехова (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования  
«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ  
Директор филиала  
\_\_\_\_\_ С. А. Петрушенко  
25 мая 2026 г.

**Программа государственной итоговой аттестации**

Направление подготовки

38.03.02. «Менеджмент»

Направленность (профиль) программы бакалавриата

38.03.02.04 «Управление бизнес-процессами в цифровой экономике»

Квалификация

*бакалавриат*

Для набора: 2026 г.

Составитель(и):

канд.юрид.наук, зав.кафедрой

\_\_\_\_\_ Ю.А. Сердюкова

доцент кафедры ЭиГПД

\_\_\_\_\_ Н.С. Холодковская

Рецензенты:

заведующий кафедрой гуманитарных  
и социально-экономических наук  
Политехнического института  
(филиал) ДГТУ в городе Таганроге,  
канд.эк.наук, доцент

\_\_\_\_\_ А.А. Борисова

генеральный директор ООО «АПК  
«Каравай»»

\_\_\_\_\_ В.А. Старицкий

Программа государственной итоговой аттестации составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденный приказом Минобрнауки России «12» августа 2020 г. № 970.

Программа государственной итоговой аттестации утверждена на заседании кафедры экономики и гуманитарно-правовых дисциплин, протокол № 10/1 от «22» мая 2026 г.

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Ю.А. Сердюкова

## 1. Цели государственной итоговой аттестации

Целью проведения государственной итоговой аттестации является определение соответствия результатов освоения обучающимися образовательной программы соответствующим требованиям федерального государственного образовательного стандарта по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

В частности, проверяется готовность выпускника к решению профессиональных задач в рамках следующих типов задач профессиональной деятельности, предусмотренными ФГОС: предпринимательский; организационно-управленческий; финансовый; информационно-аналитический.

## 2. Содержание государственной итоговой аттестации

2.1. Трудоемкость государственной итоговой аттестации составляет 9 зачетных единиц.

2.2. Государственная итоговая аттестация выпускников проводится в форме:

- государственного экзамена;
- защиты выпускной квалификационной работы (далее вместе –государственные аттестационные испытания).

В ГИА входит подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, а также подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена.

## 3. Содержание государственного экзамена

3.1. Форма проведения государственного экзамена: *устно*.

3.2. Программа проведения государственного экзамена:

Наименование дисциплины, выносимой на государственный экзамен	Разделы / темы дисциплины, выносимые на государственный экзамен
Теория менеджмента	Раздел 1 / Тема 1. Современные школы менеджмента: общая характеристика
	Раздел 1 / Тема 4. Характеристика организационных структур, их достоинства и недостатки
	Раздел 2 / Тема 2. Мотивация персонала с позиции содержательных и процессуальных теорий. Их использование в практике управления организацией
	Раздел 2 / Тема 4. Власть и влияние в организации: основные формы власти, лидерство
	Раздел 2 / Тема 5. Виды власти. Классификация стилей руководства
	Раздел 3 / Тема 2. Сущность, задачи, принципы и методы планирования. Система планов организации
	Раздел 3 / Тема 3. Сущность, задачи, принципы и методы координации в управлении
Анализ хозяйственной деятельности предприятия	Раздел 3 / Тема 5. Групповая динамика и командообразование в системе менеджмента
	Раздел 2 / Тема 3. Формирование дивидендной политики и структуры капитала
	Раздел 3 / Тема 2. Деятельность предприятия и ее отражение в финансовых документах
	Раздел 3 / Тема 3. Финансовая отчетность, ее содержание и логическая и информационная взаимосвязь.

	Раздел 4 / Тема 1. Экономическая диагностика финансового состояния предприятия
	Раздел 4 / Тема 3. Политика в области управления оборотным капиталом
	Раздел 4 / Тема 4. Политика в области управления внеоборотными активами
	Раздел 4 / Тема 5. Политика привлечения заёмных средств. Принципы, источники и методы инвестирования
Стратегический маркетинг-менеджмент	Раздел 1 / Тема 1. Сущность и виды стратегий организации.
	Раздел 1 / Тема 3. Формирование миссии, стратегии и целей предприятия
	Раздел 2 / Тема 3. Конкуренция и конкурентоспособность: сущность, роль, анализ
	Раздел 3 / Тема 1. SWOT-анализ: цель и порядок проведения
	Раздел 3 / Тема 2. Стратегии диверсификации компании. Анализ и управление диверсифицированной компанией
	Раздел 3 / Тема 3. Стратегии роста и развития организации. Стратегия концентрированного роста
	Раздел 3 / Тема 4. Стратегия интеграции. Стратегии сужения бизнеса: дезинтеграция и аутсорсинг.
Менеджмент персонала	Раздел 3 / Тема 2. Конфликты в организации и способы их разрешения.
	Раздел 3 / Тема 3. Кадровая политика и стратегия управления персоналом
	Раздел 4 / Тема 2. Мотивация трудовой деятельности как элемент и функция управления персоналом
	Раздел 4 / Тема 3. Персонал организации как объект управления
	Раздел 4 / Тема 4. Организационная структура управления персоналом предприятия малого бизнеса
	Раздел 5 / Тема 1. Этика менеджмента персонала предприятия малого бизнеса
	Раздел 5 / Тема 4. Этапы планирования и прогнозирования менеджмента персонала
	Раздел 5 / Тема 5. Основные методы и средства физической культуры, используемые в рамках научной организации труда (НОТ) с целью обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
	Раздел 6 / Тема 1. Мероприятия по подготовке к защите персонала, материальных ценностей от опасностей, возникающих при ведении военных действий или вследствие этих действий, а также при возникновении чрезвычайных ситуаций (ЧС) природного и техногенного характера.
Методы принятия управленческих решений	Раздел 1 / Тема 1. Подготовка, принятие и реализация управленческого решения как функция менеджмента. Общая характеристика процесса принятия управленческих решений.
	Раздел 2 / Тема 2. Классификация управленческих решений. Показатели качества управленческих решений
	Раздел 3 / Тема 3. Количественные методы принятия управленческих решений
	Раздел 4 / Тема 1. Качественные методы принятия управленческих решений
	Раздел 4 / Тема 2. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска
	Раздел 4 / Тема 4. Контроль и оценка эффективности управленческих решений
	Раздел 5 / Тема 2. Основные методы подготовки и оптимизации управленческих решений
	Раздел 5 / Тема 3. Методы прогнозирования, используемые в процессе принятия решений
Организация предпринимательской деятельности	Раздел 2 / Тема 2. Понятие бизнес-плана и его структура
	Раздел 3 / Тема 2. Этапы разработки бизнес-плана
	Раздел 3 / Тема 4. Социально-экономическая сущность

	предпринимательской деятельности
	Раздел 3 / Тема 5. Виды и формы предпринимательской деятельности.
	Раздел 4 / Тема 3. Риски в предпринимательской деятельности
Управление проектами	Раздел 2 / Тема 1. Применение сетевых моделей в управлении проектом .
	Раздел 3 / Тема 3. Планирование проекта. Структура разбиения работ. Диаграмма Ганта
	Раздел 3 / Тема 4. Современная концепция управления проектом. Жизненный цикл проекта. Базовые элементы управления проектом
	Раздел 3 / Тема 6. Методы построения моделей проектов: информационно-технологические модели.
Деловые коммуникации и практика ведения переговоров	Раздел 2 / Тема 2. Коммуникативные барьеры в деловом общении
	Раздел 2 / Тема 3. Формы деловой коммуникации
	Раздел 3 / Тема 1. Организация документооборота на предприятии. Управление документооборотом
	Раздел 4 / Тема 3. Информационное обеспечение менеджмента: назначение, функции, требования к управленческой информации

Перечень вопросов, выносимых на государственный экзамен представлен в приложении 1 к программе ГИА.

#### **4. Требования к выпускной квалификационной работе обучающегося**

4.1. Вид выпускной квалификационной работы: бакалаврская работа.

4.2. Примерная тематика выпускных квалификационных работ

Примерная тематика выпускных квалификационных работ (далее – ВКР) представлена в приложении 1 к программе государственной итоговой аттестации. Тема ВКР может быть предложена обучающимся самостоятельно, в том числе на основе заявки представителей рынка труда.

4.3. Методические указания по оформлению и содержанию выпускной квалификационной работы представлены в приложении 2 к программе государственной итоговой аттестации.

#### **5. Фонд оценочных средств для государственной итоговой аттестации**

Фонд оценочных средств (далее – ФОС) для проведения государственной итоговой аттестации представлен в приложении 1 к программе государственной итоговой аттестации.

#### **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение, необходимое для подготовки к государственной итоговой аттестации**

##### **6.1. Учебные, научные и методические издания**

Наименование издания	Библиотека / Количество
1. Менеджмент: учебник для направлений бакалавриата «Менеджмент» и «Экономика» / О.В. Астафьева, Л.В. Волков, В.В. Жидиков [и др.]; Финуниверситет ; под ред. А.В. Трачука, К.В. Саяпиной. — Москва: Кнорус, 2023. - 494 с.	ЭБС BOOK.ru. - URL: <a href="https://book.ru/book/947541">https://book.ru/book/947541</a>
2. Основы бизнеса: учебник для направлений бакалавриата «Экономика» и «Менеджмент» / А.В. Трачук, Н.В. Линдер, Е.В. Арсенова [и др.]; Финуниверситет; под ред. А.В. Трачука, Н.В. Линдер - Москва: Кнорус, 2020. - 346 с-2021.	ЭБС BOOK.ru. - URL: <a href="https://book.ru/book/940209">https://book.ru/book/940209</a>

3. Экономика фирмы: учебное пособие / Е.В. Арсенова, Л.В. Волков, О.В. Данилова [и др.]; Финуниверситет; под ред. проф. А.Н. Ряховской. - Москва: Магистр, 2020.	ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1072236">https://znanium.com/catalog/product/1072236</a>
4. Попова, Е. П. Теория организации : учеб. и практикум для вузов / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. — Москва : Юрайт, 2023. — 338 с.	Образовательная платформа Юрайт. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/510862">https://urait.ru/bcode/510862</a>
5. Синяева, И. М. Маркетинг: учебник для вузов / И. М. Синяева, О. Н. Жильцова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 495 с.	Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/510611">https://urait.ru/bcode/510611</a>
6. Родионова, В. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — Москва: РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 106 с.	ЭБС ZNANIUM.com.. - URL: <a href="https://new.znanium.com/catalog/product/1052210">https://new.znanium.com/catalog/product/1052210</a>
7. Лисицына, Е. В. Финансовый менеджмент: учебник / Е.В. Лисицына, Т.В. Ващенко, М.В. Забродина; под науч. ред. д-ра экон. наук К.В. Екимовой. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 185 с.	ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1865670">https://znanium.com/catalog/product/1865670</a>
8. Валишин Е.Н. Теория и практика управления человеческими ресурсами: учебное пособие / Е.Н. Валишин, И.А. Иванова, В.Н. Пуляева. - Москва: КноРус, 2023. - 128 с.	ЭБС BOOK.ru. - URL: <a href="https://book.ru/book/945238">https://book.ru/book/945238</a>
9. Финансовый учет: учебник / под ред. проф. В.Г. Гетьмана. - Москва: Инфра-М, 2014, 2016, 2017, 2019. - 622 с.	ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1834745">https://znanium.com/catalog/product/1834745</a>
10. Зуб, А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва: Юрайт, 2023. — 422 с.	Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/511087">https://urait.ru/bcode/511087</a>
11. Менеджмент. В 2 ч. Ч. 2: учебник и практикум для вузов / А.Н. Алексеев, Е.С. Бурыкин, О.И. Горелов [и др.]; под общей ред. И.Н. Шапкина. — 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юрайт, 2022. - 314 с.	Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/514578">https://urait.ru/bcode/514578</a>
12. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 451 с.	Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/510341">https://urait.ru/bcode/510341</a>

## 6.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Полнотекстовые базы данных

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ)
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН»
4. Электронно-библиотечная система Znanium
5. Образовательная платформа Юрайт
6. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital
7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru
8. Национальная электронная библиотека
9. Диссертации и авторефераты на сайте Высшей аттестационной комиссии (ВАК)

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы: справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru>); справочная правовая система «Гарант» (<http://www.garant.ru>)

## 6.3. Перечень программного обеспечения

Офисный пакет LibreOffice, OpenOffice.

Особенности проведения ГИА для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья:

Для обучающихся из числа инвалидов ГИА проводится с учетом особенностей их психофизического развития, их индивидуальных возможностей и состояния здоровья (далее - индивидуальные особенности).

При проведении ГИА обеспечивается соблюдение следующих общих требований:

– проведение государственной итоговой аттестации для инвалидов в одной аудитории совместно с обучающимися, не являющимися инвалидами, если это не создает трудностей для инвалидов и иных обучающихся при прохождении государственной итоговой аттестации;

– присутствие в аудитории ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся инвалидам необходимую техническую помощь с учетом их индивидуальных особенностей (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с председателем и членами государственной экзаменационной комиссии);

– пользование необходимыми обучающимся инвалидам техническими средствами при прохождении государственной итоговой аттестации с учетом их индивидуальных особенностей.

Обучающийся инвалид не позднее чем за 3 месяца до начала проведения государственной итоговой аттестации подает письменное заявление о необходимости создания для него специальных условий при проведении государственных аттестационных испытаний с указанием его индивидуальных особенностей. К заявлению прилагаются документы, подтверждающие наличие у обучающегося индивидуальных особенностей.

## Приложение 1 к программе ГИА

### Показатели и критерии оценивания компетенций

Код компетенции	Наименование компетенции	Объект оценки	Показатели оценивания компетенции	Критерии оценивания компетенции
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.1. Определяет основные методы и умеет осуществлять критический анализ проблемных ситуаций	Называет методы поиска, анализа и синтеза информации	Грамотный выбор необходимых методов для решения поставленных задач
		УК-1.2. Использует навыки анализа проблемных ситуаций на основе осуществления системного подхода	Анализирует задачу, ее базовые составляющие	Выделяет нужные данные для решения поставленных задач
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из	УК-2.1. Планирует, выбирает задачи, определяет оптимальные пути и способы решения на основе нормативно-правовых документов	Называет основные нормативно-правовые документы, необходимые для осуществления профессиональной деятельности	Грамотно формулирует основополагающие нормативно-правовые документы и акты, регулирующие аспекты осуществления профессиональной деятельности

	действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.2. Реализует достижение цели с учетом правового поля, имеющихся ресурсов и ограничений в профессиональной сфере	Применяет на практике основные правовые знания в области профессиональной деятельности	Дает грамотную правовую оценку различных этапов осуществления своей профессиональной деятельности
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Соблюдает установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат	Понимание особенностей социального взаимодействия с людьми	Раскрывает особенности социального взаимодействия различных людей
		УК-3.2. Использует в практической деятельности технологии взаимодействия членами команды и социальными партнерами	Принятие и положительное отношение к другим людям, реализация технологии взаимодействия членами команды и социальными партнерами	Толерантно относится к людям, реализует свою роль в команде
УК-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)	УК-4.1. Осуществляет выбор языковых средств в соответствии с поставленными коммуникативными задачами и демонстрирует владение грамотной, логически верно и аргументированно построенной устной и письменной речью на государственном языке Российской Федерации и иностранном (ых) языке (ах)	Грамотное и эффективное осуществление деловой коммуникации в рамках профессиональной деятельности	Осуществляет деловую коммуникацию, используя основные правила орфографии и пунктуации русского и иностранного языков
		УК-4.2. Выстраивает стратегию устного и письменного общения на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке (ах) в рамках деловой профессиональной коммуникации	Верный выбор методических и научно-технических источников информации в целях осуществления анализа больших данных	Работает с методическими документами и научно-технической литературой по статистике и анализу данных, в том числе на иностранном языке
УК-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах	УК-5.1. Анализирует социокультурное разнообразие общества, используя знание о моделях взаимодействия людей на исторических этапах и в современном мире, об основных философских, религиозных и этических учениях	Называет признаки социокультурного разнообразия общества, используя знание о моделях взаимодействия людей на исторических этапах и в современном мире, об основных философских, религиозных и этических учениях	Дает оценку явлений культуры в ситуациях деловой коммуникации
		УК-5.2. Выявляет этнокультурные и конфессиональные особенности социальных субъектов и учитывает их в профессиональной деятельности	Имеет практический опыт анализа этнокультурных и конфессиональных особенностей социальных субъектов и учитывает их в профессиональной деятельности	Анализирует этнокультурные и конфессиональные особенности социальных субъектов и учитывает их в профессиональной деятельности

УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.1. Определяет задачи и реализует траекторию саморазвития в контексте профессиональной деятельности на краткосрочную и долгосрочную перспективы	Использует приемы профессионального и личного саморазвития	Раскрывает методы управления временем для саморазвития
		УК-6.2. Использует принципы самоорганизации в личном и профессиональном развитии	Анализирует актуальную ситуацию в профессиональной деятельности и определяет траекторию своего профессионального развития	Грамотно выбирает принципы образования и саморазвития
УК-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности	УК-7.1. Применяет здоровьесберегающие технологии для обеспечения физической готовности к различным условиям жизнедеятельности	Называет методы самоконтроля за физическим здоровьем	Обладает глубокими комплексными знаниями о развитии физической подготовленности
		УК-7.2. Соблюдает и пропагандирует нормы здорового образа жизни в социальной и профессиональной практике	Перечисляет упражнения для поддержки должного уровня физической подготовки	Выполняет комплекс физических упражнений
УК-8	Способен создавать и поддерживать в повседневной жизни и в профессиональной деятельности безопасные условия жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в том числе при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов	УК-8.1. Анализирует факторы вредного влияния на жизнедеятельность человека и идентифицирует их угрозы применительно к профессиональной деятельности, в том числе связанные с нарушениями техники безопасности	Перечисляет характеристики наиболее часто встречающихся типов опасностей, технику безопасности профессиональной деятельности	Оценивает риски их возникновения
		УК-8.2. Демонстрирует алгоритм поведения в чрезвычайных ситуациях природного, техногенного и социального характера и готов использовать приемы оказания первой помощи и участвовать в спасательных и восстановительных мероприятиях	Называет причины, признаки и условия возникновения чрезвычайных ситуаций	Оценивает вероятность возникновения потенциальной опасности
УК-9	Способен использовать базовые дефектологические знания в	УК-9.1. Использует базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	Называет базовые понятия дефектологии	Подробно и самостоятельно раскрывает основные положения дефектологии

	социальной и профессиональной сферах	УК-9.2. Взаимодействует с лицами имеющими ограниченные возможности здоровья (инвалидность) в социальной или профессиональной сферах	Перечисляет особенности людей с ОВЗ	Самостоятельно определяет базовые особенности людей с ОВЗ
УК-10	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.1. Понимает базовые принципы функционирования экономического развития в различных областях жизнедеятельности	Осуществляет характеристику основных направлений статистического анализа, в том числе анализа больших данных	Грамотная формулировка основных понятий, категорий и законов статистической науки и интеллектуального анализа данных
		УК-10.2. Применяет методы личного экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей	Выявляет действие различных экономико-статистических законов и закономерностей в своей профессиональной деятельности	Правильно определяет вид экономического закона и направления его действия в конкретном социально-экономическом явлении или процессе
УК-11	Способен формировать нетерпимое отношение к проявлениям экстремизма, терроризма, коррупционному поведению и противодействовать им в профессиональной деятельности	УК-11.1. Идентифицирует проявление экстремизма, терроризма и коррупционного поведения в бытовой и профессиональной сферах	Раскрывает действующие правовые нормы российского законодательства в части экстремизма, терроризма, коррупции	Грамотно и самостоятельно называет принципы, основы и нормы противодействия экстремизму, терроризму и коррупции
		УК-11.2. Анализирует причины и условия, способствующие проявлению экстремизма, терроризма и коррупционного поведения	Перечисляет меры безопасности и противодействия в части экстремизма, терроризма, коррупции	Анализирует факторы, способствующие экстремизму, терроризму и коррупционному поведению
		УК-11.3. Владеет способностью принимать обоснованные решения по недопущению проявления экстремизма, терроризма и коррупционного поведения	Называет методы противодействия экстремизму, терроризму, коррупции в части своей профессиональной деятельности	Верно выбирает и использует методы противодействия экстремизму, терроризму и коррупции
ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ОПК-1.1. Использует основы экономических, организационных и управленческих теорий для успешного выполнения профессиональной деятельности	Понимает ключевые концепции экономических, организационных и управленческих теорий. Применяет теоретические знания для анализа реальных управленческих ситуаций. Использует теоретические положения при разработке решений.	Свободно оперирует широким спектром экономических, организационных и управленческих теорий, демонстрирует глубокое понимание их применимости в различных контекстах. Успешно применяет теории для объяснения сложных явлений и выработки инновационных решений.

		ОПК-1.2. Формулирует и формализует профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой наук	Способен четко и лаконично формулировать суть профессиональной задачи.	Владеет профессиональной терминологией, способен точно и емко формулировать сложные задачи, используя при необходимости формальные методы и модели.
		ОПК-1.3. Применяет аналитический инструментарий для постановки и решения типовых задач управления	Выбирает адекватные аналитические инструменты для решения задач	Самостоятельно выбирает и эффективно применяет широкий спектр аналитических инструментов для решения типовых и нетиповых задач. Интерпретирует результаты анализа на глубоком уровне, выявляя скрытые взаимосвязи.
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. Определяет источники информации и осуществляет их поиск на основе поставленных целей для решения профессиональных задач	Способен идентифицировать релевантные источники (внутренние и внешние). Умеет оценивать достоверность и актуальность найденной информации.	Определяет широкий спектр надежных источников информации, разрабатывает эффективные поисковые стратегии, критически оценивает найденную информацию.
		ОПК-2.2. Выбирает соответствующие содержанию профессиональных задач инструментарий обработки и анализа данных, современные информационные технологии и программное обеспечение	Знает современные информационные технологии и ПО.	Разбирается в современных информационных технологиях и разнообразном ПО, умеет обоснованно выбирать наиболее эффективный инструментарий для решения сложных и нестандартных задач.
		ОПК-2.3. Составляет проекты распорядительных, организационных и информационно-справочных документов, осуществляет их информационную обработку и внедрение в управленческую деятельность с учетом заданных критериев качества документов	Владеет навыками составления различных типов документов (приказы, положения, инструкции, отчеты, аналитические записки).	Владеет навыками составления широкого спектра управленческих документов, обеспечивает их высокое качество, логичность и соответствие всем требованиям. Способен эффективно управлять процессом их внедрения.
ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в	ОПК-3.1. Описывает проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления	Владеет корректным применением профессиональной лексики.	Способен детально, объективно и структурированно описывать сложные проблемные ситуации, используя полный спектр релевантной профессиональной терминологии и концепций управления.

	условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.2. На основе анализа результатов проблемных ситуаций организации выявляет и формирует организационно-управленческие решения, разрабатывает и обосновывает их с учетом достижения экономической, социальной и экологической эффективности	Способен к системному анализу проблем и генерации адекватных решений.	Проводит анализ проблем, генерирует инновационные и комплексные организационно-управленческие решения. Способен детально обосновать их с точки зрения экономической, социальной и экологической эффективности, предвидя возможные последствия.
		ОПК-3.3. Оценивает ожидаемые результаты реализации предлагаемых организационно-управленческих решений	Знает методы анализа прогнозирования последствий решений	Прогнозирует и оценивает комплексные ожидаемые результаты реализации решений, используя передовые методы оценки и анализа рисков. Умеет сравнивать и выбирать оптимальные варианты.
ОПК-4	Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	ОПК-4.1. Описывает основные методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации	Знает и применяет методы (PEST, SWOT, конкурентный анализ). для анализа внешней среды.	Демонстрирует знание и умение применять разнообразные методы анализа внешней среды, точно выявляя ключевые возможности и угрозы, учитывая их взаимосвязь.
		ОПК-4.2. Выявляет и оценивает возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций	Способен находить новые ниши и направления, оценивает потенциал возможностей, владеет методами сопоставления возможностей с ресурсами и компетенциями.	Идентифицирует перспективные, часто неочевидные, возможности для развития, проводит комплексную оценку их потенциала и реальной осуществимости с учетом всех имеющихся ресурсов и компетенций.
		ОПК-4.3. Разрабатывает бизнес-планы проектов и направлений бизнеса	Знает структуру бизнес-плана, владеет умениями разработки каждого раздела бизнес-плана	Создает комплексные, детальные и реалистичные бизнес-планы, включающие анализ рынка, продуманное финансовое планирование, детальную оценку рисков и убедительные стратегии их минимизации.

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. Применяет общие или специализированные пакеты прикладных программ, предназначенных для анализа и обработки информации	Владеет широким спектром специализированного ПО	Уверенно владеет широким спектром специализированного ПО, эффективно использует его продвинутые функции для решения сложных аналитических задач, способен адаптировать программы под нестандартные требования.
		ОПК-5.2. Использует электронные библиотечные системы для поиска необходимой научной литературы и статистической информации	Владеет навыками работы с ЭБС (eLibrary, Scopus, Web of Science).	Владеет всеми инструментами электронных библиотечных систем, умеет конструировать сложные поисковые запросы, быстро отбирает наиболее релевантные и авторитетные источники.
		ОПК-5.3. Работает с национальными и международными базами данных с целью поиска необходимой информации об экономических явлениях и процессах	Способен извлекать, интерпретировать и корректно использовать данные.	Владеет методами работы с широким спектром национальных и международных баз данных, точно извлекает, обрабатывает и интерпретирует сложную информацию об экономических явлениях, учитывая особенности каждой базы.
ОПК-6	Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности	ОПК-6.1. Понимает методы сбора и обработки экономической информации, а также осуществления технико-экономических расчетов и анализа хозяйственной деятельности организации, с использованием вычислительной техники	Знает методики сбора и обработки информации. Применяет ПО для расчетов.	Понимает все этапы сбора, обработки информации и проведения технико-экономических расчетов, способен критически оценивать методы и применять их для комплексного анализа.
		ОПК-6.2. Использует автоматизированные системы сбора и обработки экономической информации	Имеет навыки работы с ERP, CRM, SCM системами, эффективно использует функции систем.	Свободно владеет различными автоматизированными системами, умеет эффективно использовать их комплексный функционал для достижения стратегических целей, обладает глубоким пониманием принципов их работы.
		ОПК-6.3. Использует для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии	Знает и эффективно применяет современные технические средства и информационные технологии.	Выбирает и применяет новейшие технические средства и информационные технологии для решения самых сложных аналитических и исследовательских задач, добиваясь высоких результатов.

ПК-1	Способен управлять проектами, строить структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации и выстраивать эффективные коммуникации между всеми организационными звеньями системы управления	ПК-1.1 Разрабатывает проекты и обосновывает их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности	Способен к проектной деятельности. Владеет навыками обоснования выбора проекта.	Разрабатывает инновационные и проработанные проекты, способные к комплексному обоснованию их выбора на основе глубокого анализа социально-экономической эффективности, предвидя долгосрочные позитивные эффекты.
		ПК-1.2 Владеет современными методами сбора и обработки информации для стратегического управления и выбора на их основе эффективных критериев социально-экономического развития деятельности предприятия.	Знает и использует актуальные методы сбора и обработки информации. Способен выбирать и применять критерии социально-экономического развития.	Владеет передовыми методами сбора и обработки информации, способным к их адаптации для стратегического управления. Разрабатывает инновационные и многофакторные критерии социально-экономического развития, позволяющие точно оценить эффективность деятельности.
		ПК-1.3. Определяет приоритеты и ключевые факторы развития деятельности организации	Способен к анализу и ранжированию.	Анализирует весь спектр факторов, влияющих на развитие организации, точно определяет долгосрочные стратегические приоритеты и ключевые драйверы роста, подкрепляя выводы убедительными аргументами.
ПК-2	ПК-2: Способен комплексно подходить к формированию организации производства, ее структурных подразделений, осуществлять стратегическое планирование и контроль за их деятельностью и вести нормативно-правовую документацию	ПК-2.1. Владеет инструментами анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.	Знает и применяет инструменты анализа.	Владеет многообразными инструментами анализа взаимосвязей между функциональными стратегиями, способен выявлять тонкие зависимости, генерировать инновационные идеи для подготовки сбалансированных и синергетических управленческих решений.
		ПК-2.2. Владеет навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации	Понимает принципы документооборота.	Понимает все аспекты функционирования системы внутреннего документооборота, способен проводить детальный анализ, выявлять наиболее критические «узкие места» и предлагать комплексные, инновационные решения по оптимизации.

		ПК-2.3. Выявляет приоритетные направления развития субъектов в условиях изменяющихся условий внешней и внутренней среды	Способен к адаптивному анализу.	Проактивно анализирует динамично меняющуюся среду, точно определяет наиболее перспективные и актуальные направления развития, подкрепляя свой выбор глубоким обоснованием и прогнозами.
--	--	---	---------------------------------	---

### **Шкала оценивания**

Результаты любого из видов аттестационных испытаний, включенных в государственную итоговую аттестацию, определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

#### **Критерии выставления оценок на государственном экзамене.**

##### **Оценка «отлично» ставится при:**

- даны полные и правильные ответы на все теоретические вопросы экзаменационного билета, материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; ответы на вопросы билета, подкреплены конкретными примерами, подтверждающими правильность собственной позиции и глубину полученных в процессе обучения знаний;
- в ответах на все вопросы используются термины и понятия профессионального языка;
- правильно решена ситуационная задача, показано умение применять теоретические знания в конкретных ситуациях;
- даны исчерпывающие ответы на уточняющие и дополнительные вопросы членов экзаменационной комиссии.

##### **Оценка «хорошо» ставится при:**

- даны полные правильные ответы на задания экзаменационного билета с соблюдением логики изложения материала, но допущены при ответе отдельные неточности, принципиального характера, искажающие смысл научных концепций;
- ответы на вопросы билета частично подкреплены конкретными примерами, подтверждающими правильность собственной позиции и глубину полученных в процессе обучения знаний;
- в ответах на вопросы не достаточно используются термины профессионального языка;
- правильно решил ситуационную задачу, показав умение применять теоретические знания в конкретных маркетинговых ситуациях;
- в основном правильно дополнительные вопросы членов экзаменационной комиссии, показав умение логично и грамотно выражать свои мысли.

##### **Оценка «удовлетворительно» ставится при:**

- отвечающий показал неполные знания, допустил ошибки и неточности при ответе на задания экзаменационного билета;
- ответы на вопросы билета не подкреплены конкретными примерами, подтверждающими правильность собственной позиции и глубину полученных в процессе обучения знаний;
- в ответах на вопросы практически не используются термины профессионального языка;
- при решении ситуационной задачи допустил ошибки, однако показал способность разобраться в конкретной ситуации;

– имелись очевидные затруднения при ответе на дополнительные вопросы членов экзаменационной комиссии.

**Оценка «неудовлетворительно» ставится при:**

– не дано ответа хотя бы по одному вопросу экзаменационного билета; даны содержащие фактические ошибки ответы на все вопросы;

– ответы на вопросы билета не подкреплены конкретными примерами, подтверждающими правильность собственной позиции и глубину полученных в процессе обучения знаний;

– в ответах на вопросы не используются термины и понятия профессионального языка;

– не решил ситуационную задачу задачи и не может разобраться в конкретной ситуации;

– не даны ответы на дополнительные и уточняющие вопросы членов экзаменационной комиссии.

**Критерии выставления оценок на защите выпускной квалификационной работы**

**Оценка «отлично» ставится при:**

- работа носит исследовательский и прикладной характер, содержит грамотно изложенную теоретическую базу, характеризуется логичным, последовательным изложением материала с соответствующими выводами и обоснованными предложениями; работа имеет положительный отзыв научного руководителя; при защите работы магистрант показывает глубокие знания вопросов темы ВКР, свободно оперирует данными исследования, вносит обоснованные предложения по улучшению деятельности предприятия в рамках предметной области, а во время доклада использует иллюстративный материал, аргументированно отвечает на поставленные вопросы.

**Оценка «хорошо» ставится при:**

- работа носит исследовательский или прикладной характер, содержит грамотно изложенную теоретическую базу, характеризуется последовательным изложением материала с соответствующими выводами и обоснованными предложениями; работа имеет положительный отзыв научного руководителя; при защите работы магистрант показывает достаточные знания вопросов темы ВКР, оперирует данными исследования, во время доклада использует иллюстративный материал, без особых затруднений отвечает на поставленные вопросы.

**Оценка «удовлетворительно» ставится при:**

- работа отличается поверхностным анализом и недостаточно критическим разбором предмета работы, в ней просматривается непоследовательность изложения материала, представлены необоснованные предложения; в отзыве руководителя имеются замечания по содержанию работы; при защите магистрант показывает слабое знание вопросов темы, не дает полного, аргументированного ответа на заданные вопросы.

**Оценка «неудовлетворительно» ставится при:**

- работа не содержит анализа и практического разбора предмета работы, не отвечает требованиям, изложенным в методических рекомендациях; не имеет выводов либо они носят декларативный характер; в отзыве руководителя высказываются сомнения об актуальности темы, достоверности результатов и выводов, о личном вкладе магистранта в выполняемую работу; при защите работы магистрант затрудняется отвечать на поставленные вопросы по теме, не знает теории вопроса, при ответе допускает существенные ошибки.

## **Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения образовательной программы**

### **Перечень вопросов, выносимых на государственный экзамен**

**1. Современные школы менеджмента: общая характеристика. Системный, ситуационный, процессный подход к менеджменту.** Характеристика современных школ менеджмента. Сравнительный анализ устаревшей и современной концепций управления. Новые принципы управления: **системный, ситуационный, процессный подход к менеджменту.**

**2. Характеристика организационных структур, их достоинства и недостатки.** Понятие организационной структуры. Виды организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, дивизиональная. Их преимущества и недостатки.

**3. Мотивация персонала с позиции содержательных и процессуальных теорий. Их использование в практике управления организацией.** Основные положения содержательных теорий мотивации. Методы удовлетворения вторичных потребностей у сотрудников организации. Определение мотивации как процесса. Основные положения процессуальных теорий мотивации. Мотивация и компенсация. Практические рекомендации менеджеру по повышению эффективности процесса мотивации трудовой деятельности.

**4. Власть и влияние в организации: основные формы власти, лидерство.** Определение понятий «влияние» и «власть». Формы власти – формальная и реальная. Основы формального и неформального лидерства. Влияние лидера на людей. Лидерские качества менеджера.

**5. Виды власти. Классификация стилей руководства.** Виды власти: Власть, основанная на принуждении. Власть, основанная на вознаграждении. Законная власть. Власть примера. Власть эксперта. Власть убеждения. Власть через привлечение к участию в управлении. Основные стили руководства их характеристика.

**6. Сущность, задачи, принципы и методы планирования. Система планов организации.** Планирование, принципы планирования, цели планирования, задачи планирования, долгосрочное планирование, среднесрочное планирование, текущее планирование, методы планирования, балансовый метод, нормативный метод, экономико-математический метод, программно-целевой метод, метод принятия оптимальных решений, задачи развития системы планирования, директивное планирование, индикативное планирование.

**7. Сущность, задачи, принципы и методы координации в управлении.** Координация, задача координации, коммуникация, механизмы координации, неформальная координация, программируемая координация.

**8. Групповая динамика и командообразование в системе менеджмента.** Команда в организации, классические модели организационного управления, поведенческие концепции экономической психологии, концепция софтизации менеджмента, командообразование, условия успешного командообразования, синергетический эффект команды, конгруэнтность структуры коллектива, группа, причины образования групп, формальные и неформальные группы, стадии развития группы, характеристики группы, мероприятия, влияющие на сплоченность группы, переменные, определяющие групповое поведение.

**9. Формирование дивидендной политики и структуры капитала.** Рентабельность собственного капитала и уровень дивидендных выплат. Причины конфликта между собственниками и кредиторами. Основные способы внешнего финансирования, их преимущества и недостатки.

**10. Деятельность предприятия и ее отражение в финансовых документах.** Бухгалтерская (финансовая) отчетность: баланс (баланс активов и пассивов), отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств, отчет об изменениях капитала. Финансовые планы.

**11. Финансовая отчетность, ее содержание и логическая и информационная взаимосвязь.** Состав бухгалтерской (финансовой) отчетности. Логическая взаимосвязь показателей. Информационная взаимосвязь. Взаимосвязи между отдельными формами отчетности.

**12. Экономическая диагностика финансового состояния предприятия.** Понятие диагностики финансового состояния предприятия, цель его проведения. Основные пользователи информации. Основные группы показателей, используемые для диагностики финансового состояния. Типы финансового состояния предприятия.

**13. Политика в области управления оборотным капиталом.** Этапы разработки политики управления оборотным капиталом: анализ оборотных активов предприятия в предшествующем периоде, определение принципиальных подходов к их формированию, оптимизация объема оборотных активов и соотношения постоянной и переменной их части, обеспечение необходимой ликвидности, рентабельности оборотных, а также минимизация потерь оборотных активов в процессе их использования. Формирование принципов финансирования отдельных видов оборотных активов и оптимальной структуры источников их финансирования.

**14. Политика в области управления внеоборотными активами.** Сущность политики управления внеоборотными активами. Результаты управления внеоборотными активами предприятия. Определение размера потребности в приросте внеоборотных активов. Обеспечение повышения эффективности использования внеоборотных активов. Формирование оптимальной структуры источников финансирования внеоборотных активов.

**15. Политика привлечения заёмных средств. Принципы, источники и методы инвестирования.** Разработка политики привлечения заемных средств. Источники и формы привлечения заемных средств предприятием. Подходы к финансированию различных групп активов торгового предприятия. Принципы и методы инвестирования.

**16. Сущность и виды стратегий организации.** Понятие стратегии организации. Основные виды стратегий организаций. Классификация стратегий по уровням иерархии управления. Классификация стратегий по М. Портеру.

**17. Формирование миссии, стратегии и целей предприятия.** Понятие, назначение и общие характеристики миссии организации. Виды целей и требования к их установлению в организации. Сущность, виды и общая процедура формирования стратегий.

**18. Конкуренция и конкурентоспособность: сущность, роль, анализ.** Понятие конкуренции и ее виды. Типы рынков с точки зрения конкуренции. Понятие конкурентоспособности. Роль конкурентоспособности в управлении предприятием. Методы анализа конкурентоспособности

**19. SWOT-анализ: цель и порядок проведения.** Основы SWOT-анализа. Цель и задачи SWOT-анализа. Основные элементы и источники для проведения SWOT-анализа.

**20. Стратегии диверсификации компании. Анализ и управление диверсифицированной компанией.** Понятие, основные задачи и виды диверсификации деятельности компаний. Понятие СЗХ. Основные модели управления диверсифицированной компанией

**21. Стратегии роста и развития организации. Стратегия концентрированного роста.** Основные варианты стратегического роста и развития организации. Стратегии концентрированного роста. Стратегии интегрированного роста. Стратегии диверсифицированного роста.

**22. Стратегия интеграции. Стратегии сужения бизнеса: дезинтеграция и аутсорсинг.** Определение стратегии. Стратегии развития бизнеса (базисные). Направления слияний и поглощений (горизонтальная, вертикальная, диверсификация). Дезинтеграция, сужение бизнеса. Понятие аутсорсинга. Виды аутсорсинга.

**23. Конфликты в организации и способы их разрешения.** Понятие конфликта в организации. Основные формы производственного конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт. Типология конфликтов: конфликт целей, конфликт во

взглядах, чувственный конфликт. Стратегическое управление (преодоление) конфликтами: прогнозирование, предупреждение, стимулирование, регулирование, разрешение.

**24. Кадровая политика и стратегия управления персоналом.** Понятие кадровой политики, ее цели. Требования к кадровой политике и ее структура. Стратегия (концепция) управления персоналом. Взаимосвязь бизнес-стратегии и кадровой политики.

**25. Мотивация трудовой деятельности как элемент и функция управления персоналом.** Мотивация как элемент и функция управления персоналом. Взаимосвязь мотивации с потребностями человека. Основные типы мотивации: работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда; работники, преимущественно ориентированные на оплату труда и статусные ценности; работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована. Ценностная группа мотивов. Содержательная наполненность мотивации. Механизм трудовой мотивации

**26. Персонал организации как объект управления.** Понятие «персонал предприятия» и его роль в функционировании предприятия. Особенности управленческого труда: умственный труд и участие в создании материальных благ не прямо, а опосредованно. Функциональные роли управленческого персонала: руководители, специалисты, служащие. Организация как единство двух подсистем управления.

**27. Организационная структура управления персоналом предприятия малого бизнеса.** Понятие «персонал предприятия» и его роль в функционировании предприятия. Особенности в управления персоналом на предприятиях малого бизнеса. Основные функции руководителя малых предприятий в управлении персоналом: формирование состава персонала (подбор, отбор и наем персонала, адаптация персонала, увольнение); обучение и развитие работников; оценка результатов работы персонала и вознаграждение" за труд; делопроизводство в управлении персоналом. Взаимоотношения руководителя малого предприятия с персоналом

**28. Этика менеджмента персонала предприятия малого бизнеса.** Определение, смысловое значение этики. Принципы и формы проявления деловой этики менеджера. Этические нормы в управлении персоналом на предприятии малого бизнеса.

**29. Этапы планирования и прогнозирования менеджмента персонала.** Основные этапы процедуры прогнозирования. Основные методы планирования и прогнозирования кадровой работы. Этапы планирования менеджмента персонала в компании. Технологический процесс планирования труда и численности.

**30. Основные методы и средства физической культуры, используемые в рамках научной организации труда (НОТ) с целью обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности**

Знать: Цели и задачи внедрения физической культуры в систему НОТ. Три сферы целесообразного использования физической культуры системе НОТ. Комплекс основных образовательно-воспитательных и оздоровительных задач физического воспитания групп взрослого населения: молодежного, среднего, старшего возраста. Внедрение рациональных режимов труда и отдыха. Производственная гимнастика как вид активного отдыха. Организация и содержание физкультурно-спортивной работы на предприятии.

**31. Мероприятия по подготовке к защите персонала, материальных ценностей от опасностей, возникающих при ведении военных действий или вследствие этих действий, а также при возникновении чрезвычайных ситуаций (ЧС) природного и техногенного характера.**

Знать: Понятие защиты населения от ЧС и ее обуславливающей необходимости. Состав комплекса мероприятий по защите населения. Порядок организации оповещения персонала предприятия. Организация эвакуационных мероприятий. Укрытие персонала в защитных сооружениях. Использование средств индивидуальной защиты. Медицинские мероприятия по защите персонала.

**32. Подготовка, принятие и реализация управленческого решения как функция менеджмента. Общая характеристика процесса принятия управленческих решений.** Понятие управленческого решения. Объект управленческого решения. Требования,

предъявляемые к управленческому решению (**всесторонняя обоснованность, своевременность и необходимая полнота содержания; полномочность (властность) решения; согласованность**). Этапы разработки управленческого решения. Этапы рационального решения проблем.

**33. Классификация управленческих решений. Показатели качества управленческих решений.** Классификация управленческих решений (функциональное содержание, характер решаемых задач, уровень иерархии систем, организация разработки решений, характер целей, подход к принятию решений). Типы управленческих решений (уравновешенные решения; импульсивные решения; инертные решения; рискованные решения; осторожные решения). **Стадия реализации и контроля управленческого решения.** Необходимость контроля за реализацией принятых решений. Характеристика качества управленческих решений.

**34. Количественные методы принятия управленческих решений.** Социально-экономический эксперимент. **Морфологический анализ. Моделирование в разработке управленческих решений. Метод оптимизации критериев.**

**35. Качественные методы принятия управленческих решений.** Индивидуальные методы (интервью, анализ экспертных оценок). Коллективные методы (мозговая атака (штурм), метод суда, метод «черного ящика», метод эвристического прогнозирования, метод синектики, метод дневников, метод Дельфи).

**36. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска.** Сущность неопределенности и риска. Общая схема процесса управления риском. Анализ модели в условиях риска. Критерии принятия решений в условиях неопределенности (критерий Вальда, Сэвиджа, Гурвица). Основные приемы риск-менеджмента при принятии управленческих решений. Приемы для снижения степени риска. Страхование рисков и его виды.

**37. Контроль и оценка эффективности управленческих решений.** Понятие контроля и эффективности управленческого решения. Критерии качества и эффективности управленческих решений. Факторы, влияющие на качество и эффективность управленческого решения.

**38. Основные методы подготовки и оптимизации управленческих решений.** Стадии подготовки управленческих решений, стадии принятия управленческих решений, стадия реализации управленческих решений, методы, используемые на стадии постановки проблемы, метод номинальной групповой техники, метод Дельфи, метод мозговой атаки, методы формирования критериев выбора, экономико-математические методы, система взвешенных критериев, методы прямого воздействия, методы материального стимулирования, интуитивный подход, обязательные элементы процесса принятия решения, использование иерархии, использование целевых межфункциональных групп в принятии решений, использование формальных правил и процедур, использование шипов.

**39. Методы прогнозирования, используемые в процессе принятия решений** Прогнозирование, прогнозирование деятельности фирмы, количественные методы, качественные методы, экспертные методы, метод эвристического прогнозирования, коллективная генерация идей, морфологический анализ, прогнозный граф, "дерево решений", методы получения информации для прогнозирования.

**40. Понятие бизнес-плана и его структура.** Понятие бизнес-планирования и бизнес-плана. Основная цель разработки бизнес-плана. Функции бизнес-плана и его структура.

**41. Этапы разработки бизнес-плана.** Укрупненные этапы разработки бизнес-плана. Логическая последовательность этапов его разработки. Требования, предъявляемые к бизнес-плану.

**42. Этапы контроля реализации бизнес-плана.** Стадии реализации бизнес-плана. Классификация форм контроля реализации бизнес-плана. Методы проведения контроля. Характеристика проведения основных форм контроля.

**43. Социально-экономическая сущность предпринимательской деятельности.** Понятия предпринимательство, предприниматель. Классификация предприятий, занятых предпринимательской деятельностью. Виды предпринимательства. Формы юридических лиц, занятых предпринимательской деятельностью.

**44. Виды и формы предпринимательской деятельности.** Виды предпринимательской деятельности. Организационно-правовые формы предприятий.

**45. Риски в предпринимательской деятельности.** Несение риска, как важнейшая ролевая функция предпринимателя. Классическая, неоклассическая, кейнсианская теории предпринимательского риска. Классификация рисков. Управление рисками. Этапы процесса управления рисками. Планирование управления рисками. Идентификация рисков. Качественная и количественная оценка рисков. Планирование реагирования на выявленные значимые риски. Мониторинг и контроль рисков.

**46. Применение сетевых моделей в управлении проектом.** Основные документы проекта. Сетевые модели как основной организационный инструмент управления проектами. Основные параметры сетевой модели: работа, событие, путь. Критический путь. Методы расчета сетевых моделей. Графическое представление метода расчета сетевой модели (приводится один из методов по выбору). Оптимизация сетевого графика: по времени; по ресурсам; по времени и стоимости.

**47. Планирование проекта. Структура разбиения работ. Диаграмма Ганта.** Основные документы проекта. План управления проектом составляется в разрезе процессов управления по областям знаний. Группа процессов планирования. Структура разбиения работ, как структурное представление содержания проекта. Этапы процесса создания СДР. Основные правила разработки СДР. Графическое представление СДР. Диаграмма Ганта. Графическое представление диаграммы Ганта.

**48. Современная концепция управления проектом. Жизненный цикл проекта. Базовые элементы управления проектом.** Исторический экскурс. Процессная концепция управления проектами. Управленческие процессы проекта. Характеристики проекта. Управляемые параметры проекта. Характеристики фаз жизненного цикла проекта. Характеристика базовых элементов проекта: ресурсы; работы; результаты. Области знаний (подсистемы управления) проекта.

**49. Методы построения моделей проектов: информационно-технологические модели.** Матрица ответственности. Межфункциональные схемы. Блок-схемы процесса. Диаграммы взаимодействия. Сетевая матрица. Схемы рабочих потоков. Графическое представление информационно-технологической модели (приводится один из методов по выбору).

**50. Коммуникативные барьеры в деловом общении.** Определение понятия «общение». Особенности и формы межличностного общения. Определение понятия «коммуникативный барьер». Основные виды коммуникативных барьеров и их характеристика.

**51. Формы деловой коммуникации.** Определение понятия «деловая коммуникация». Основные формы деловой коммуникации и их характеристика.

**52. Вербальные и невербальные средства в деловой коммуникации.** Понятия «общение» и «общение в процессе деловых отношений». Особенности делового общения. Виды вербальных средств общения и их характеристика. Виды невербальных средств общения и их характеристика.

**53. Организация документооборота на предприятии. Управление документооборотом.** Понятия «документооборот» и «организация документооборота». Основные действия с документами, которые выполняются на предприятии. Основные правила организации движения документов. Основные виды документопотоков и их характеристика. Основные задачи управления документами. Определение понятия «управление документооборотом». Определение понятия «система электронного документооборота (СЭД)»

**54. Информационное обеспечение менеджмента: назначение, функции, требования к управленческой информации.** Понятие «информационное обеспечение менеджмента». Основные виды информации и их характеристика: нормативно-плановая, учетная и внеучетная. Основные функции информационного обеспечения.

## Типовые ситуационные задания, выносимые на государственный экзамен

### №1. Антикризисное управление

Коэффициент текущей ликвидности предприятия равен 0,7, краткосрочная задолженность предприятия составляет 500 тыс. руб. и не меняется со временем в обоих вариантах.

Какой из двух предложенных ниже вариантов финансового оздоровления и повышения стоимости предприятия более предпочтителен с точки зрения ликвидации угрозы банкротства?

Вариант 1. Продажа недвижимости и оборудования с вероятной выручкой от этого на сумму 600 тыс. руб.

Вариант 2. В течение того же времени освоение новой имеющей спрос продукции и получение от продаж чистой прибыли 400 тыс. руб. При этом необходимые для освоения выпуска новой продукции инвестиции в размере 200 тыс. руб. финансируются из выручки от продажи избыточных для выпуска данной продукции недвижимости и оборудования.

### № 2. Замена оборудования

Предприятие рассматривает вопрос о замене оборудования. Анализ ситуации дал следующую информацию (табл. 1).

Таблица 1

Показатели	Старое оборудование	Новое оборудование
Стоимость при покупке, руб.	500000	700000
Балансовая стоимость, руб.	400000	
Оставшийся срок службы, лет	8	8
Производственные затраты, руб./год	375000	318000

Ожидается, что как для нового, так и для старого оборудования через 8 лет остаточная стоимость будет равна нулю. Сейчас старое оборудование можно продать за 350000. Альтернативные издержки по инвестициям  $i=12\%$ .

Определить целесообразность замены оборудования.

### № 3. Принятие управленческого решения о размещении рекламы и использовании более дешевого сырья

Предприятие производит бумагу формата А4, реализуя по 600 коробок в месяц по цене 1300 руб. за коробку. Переменные расходы для производства 1 коробки бумаги – 300 руб. Постоянные расходы на ведение бизнеса – 220 тыс. руб. в месяц.

Начальник отдела маркетинга уверен, что реклама на баннере при входе в офисный центр увеличит объем продаж на 10%. Изготовление баннера и аренда места для него составит 25 тыс. руб. Выгодно ли данное предложение для предприятия?

Начальник отдела снабжения нашел поставщика с более низкими ценами (экономия 30 руб./коробка). Однако технолог утверждает, что использование более дешевого сырья снизит качество продукции, поэтому объем продаж снизится на 5%. Определите, стоит ли предприятию использовать более дешевое сырье?

### № 4. Взвешенная оценка конкурентной позиции компании

По основным показателям конкурентной силы компания «А» получила следующие баллы: издержки производства - 8, упаковка - 9, качество - 5. Соответствующие показатели конкурентной силы компании «Б» оцениваются в 4, 7 и 10. Важность перечисленных показателей для компаний данного производственного профиля отражается в их весовом соотношении - соответственно 0,6; 0,1; 0,3. Дайте взвешенную оценку конкурентной позиции компании «А» по сравнению с компанией «Б».

### № 5. Релевантность издержек

Компания по производству спортивных автомобилей собирается закрыть свой завод. Прежний постоянный покупатель спросил, не может ли он заказать одну последнюю машину, пока завод не закрылся. При этом на предприятии сложилась следующая ситуация.

На складе накопились значительные запасы материалов для производства корпусов, первоначальная их стоимость 3000 у.е., но продать их можно за 950 у.е.

На складе лежит большой запас деталей мотора, первоначальная стоимость которых 2200 у.е. Их можно перевезти на другой завод, который заплатит за них 2000 у.е., но сам перевоз обойдется в 300 у.е. Заработная плата рабочих и переменные накладные затраты, как ожидается, составят 2800 у.е.

Одного инженера другого завода нужно будет отправить в командировку на неделю - срок, необходимый для изготовления машины. Его заработная плата составляет 300 у.е., плата за билеты и отель – 400 у.е.

Постоянные затраты возмещаются по ставке 2 у.е. на 1 у.е. прямых затрат.

Приняли бы Вы этот заказ, если цена составляет 7000 у.е.?

### № 6. Принятие управленческого решения

Управляющему автосервиса необходимо принять решение о целесообразности приобретения станков М1 или станка М2 для проведения ремонтных работ. Станок М2 более экономичен, что обеспечивает больший доход на единицу техники, вместе с тем от более дорогой техники и требуется больших накладных расходов. Данные о расходах на покупку, вероятности обслуживания каждого из станков М1 и М2, возможного дохода количества обслуживаемых автомобилей приведены в таблице 1.

Таблица 1

Варианты	Расходы на покупку	Доход от единицы обслуживаемой техники	Количество автомобилей	Вероятность обслуживания
Станок М1	150000	200	1200	0,4
Станок М2	210000	400	2000	0,6

Определить стратегию покупки нужного станка с целью, обеспечить с определенной вероятностью максимальную прибыль от ремонта автомашин сравнить со средней величиной

### № 7. Принятие решений в условиях риска

Частный предприниматель, руководитель компании, которая занимается разработкой Интернет - сайтов для предприятий и организаций получил крупный заказ. При этом поставлены жесткие сроки – разработать сайт в течении двух недель. Если это удастся, то предприниматель получает прибыль 120 тыс. руб. Однако, в соответствии с договоренностью, если срок разработки сайта будет продлен на неделю, то прибыль составит лишь 40 тыс. руб. Если заказ не выполнен и за 3 недели, то договор расторгается и предприниматель терпит убытки, связанные с невыполнением заказа и штрафными санкциями в сумме 140 тыс. руб.

По оценкам сотрудников организации, оценка шансов того, что заказ будет выполнен своими силами за две недели составит 30 %. Шанс выполнить заказ за три недели оценивается в 50%. Однако, можно воспользоваться услугами сотрудников посторонней организации, которые значительно ускорят время выполнения заказа. Можно привлечь сотрудников фирмы «WebSite», помощь которой гарантирует выполнение заказа за 3 недели, а выполнение заказа за 2 недели оценивается с вероятностью 70%. Можно заключить договор с фирмой «Intersite», помощь которой поможет выполнить заказ за 2 недели со 50 % вероятностью и гарантируют его выполнение за 3 недели. Помощь фирмы «Website» оценивается в 70 тыс. руб. (вне зависимости от срока выполнения заказа), а фирмы «Intersite» - в 50 тыс. руб. Какое решение оптимальнее всего принять предпринимателю?

### № 8. Расчет изменения трудоемкости и производительности труда

На обработку детали затрачивали 19 мин; после пересмотра норму времени установили на уровне 16 мин. На сколько процентов снизилась трудоемкость работ и повысилась производительность?

### № 9. Расчет необходимого количества рабочих мест контролеров-кассиров

Определите необходимое количество рабочих мест контролеров-кассиров для магазина «Универмаг» торговой площадью 1500 кв. м на основании следующих данных:

- максимальное число покупателей в час – 720 чел.;
- на одного покупателя в среднем приходится 5 товарных единиц;
- время регистрации кассовым суммирующим аппаратом одного товара – 1 сек.;

- время, затрачиваемое на обслуживание одного покупателя (считывание цен, получение денег, выдачу сдачи и пр.) – 30 сек.;
- коэффициент использования рабочего времени кассира – 0,85.

### №10. Расчет эффекта от обучения персонала

В связи с расширением дилерской сети фирма провела обучение персонала в количестве 10 чел. Расходы на обучение одного специалиста в области маркетинга – 2 тыс. ден. ед. Продолжительность влияния программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, 5 лет. Стоимостная оценка расхождения в производительности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 3 тыс. ден. ед. Определить, на какие параметры работы фирмы будут влиять результаты обучения работников? Рассчитать эффект влияния программы обучения на повышение производительности труда.

### № 11. Расчет параметров сетевого графика

Некоторый проект включает в себя 11 операций, продолжительность и взаимосвязи которых указаны в таблице:

<i>i-j</i>	<i>h-i</i>	<i>t(i,j)</i> оптим.	<i>t(i,j)</i> вероятн.	<i>t(i,j)</i> песс.
A	–	14	16	17
B	–	16	17	18
C	–	12	14	16
D	–	11	12	14
E	C	18	11	14
F	A	15	17	18
G	C, D	13	17	19
H	B	10	13	15
I	E, G, H	12	13	15
K	H	13	15	16
L	F, I, K	14	16	18

### № 12. Расчет параметров сетевого графика

Администрация компании собирается реализовать исследовательский проект по изучению характеристик нового продукта. Итогом выполнения проекта должен быть отчет, содержащий рекомендации по выпуску нового продукта. Ниже приведены операции, которые необходимо осуществить в процессе выполнения исследовательского проекта:

<i>i-j</i>	<i>h-i</i>	Описание работ	<i>t(i,j)</i> оптим.	<i>t(i,j)</i> вероятн.	<i>t(i,j)</i> песс.
A	–	Первичные разработки	24,5	25	26
B	–	исследование рынка	20	23	23,5
C	A	Получение технических стандартов	19	22	23
D	A	Создание образца	34	35	37
E	A	Подготовка рыночной базы	22,5	23	24
F	C	Расчет стоимости продукта	20	22	25
G	D	Испытание продукта	35	36	39
H	B,E	Выборочный контроль	24	26	28
I	H	Оценки цены	20	22	24
J	F,G,I	Итоговый отчет	24	26	28

**Требуется:**

1. Построить соответствующий сетевой граф.
2. Определить критический путь и минимальное время, требующееся для реализации проекта.
3. Определить вероятность завершения проекта за 121 и 120 дней.

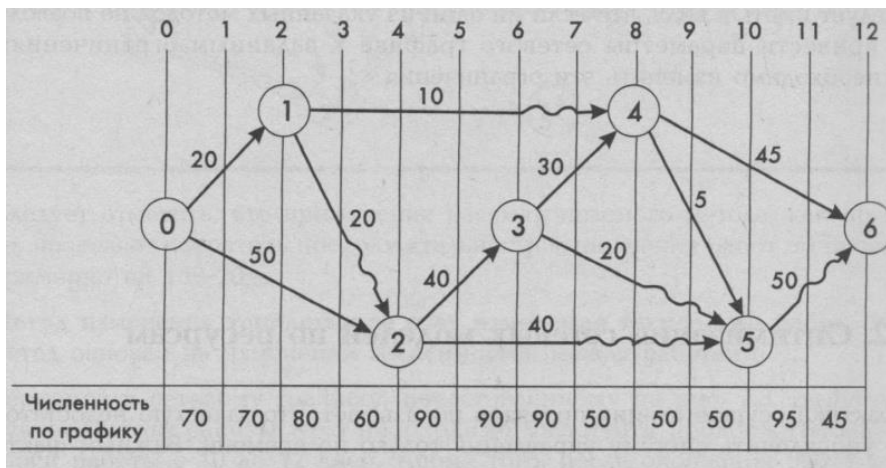
**№ 13. Принятие управленческого решения о рентабельности деятельности предприятия**

Предприниматель планирует продажу жареных пирожков по цене 14 руб./шт. Переменные затраты на изготовление пирожка 7 руб. Аренда палатки – 15 000руб./мес. Рассчитайте :

1. Порог рентабельности (точку безубыточности) для предпринимательской деятельности.
2. Порог рентабельности, если аренда палатки возрастет до 20 000 руб., а цена увеличится на 2 руб.
3. Сколько пирожков нужно продать, чтобы получить прибыль 5000 руб.

**№ 14. Расчет параметров сетевого графика**

Используя исходные данные рассчитать временные параметры сетевого графика на графе (любым методом) и оптимизировать данный график, чтобы ежедневно на работах были заняты все 70 человек.



**Рис. 1. Сетевой график до оптимизации**

**№15. Принятие решений в условиях определенности**

Директор предприятия желает заключить договор с одной из ремонтно-сервисных компаний на обслуживании автоматизированной сборочной линии. Ему предлагают свои услуги четыре компании, которые условно обозначим А, В, С и D. Для выбора стороны по договору директор выделяет несколько критериев. В первую очередь важна стоимость обслуживания, гарантийные обязательства и прочие накладные расходы, которые в совокупности назовем «Финансовые условия», директор считает их вес наибольшим и по единичной шкале весомость критерия оценивает 0,8. Также немаловажна экспертная оценка надежности компании, их репутация. Весомость данного критерия равна 0,5. Кроме того нельзя не учесть такой критерий как быстрота реагирования, то как поставлена система обслуживания линии, как быстро устраняются неполадки и осуществляется наладка. Весомость данного критерия равна 0,3. Оценки альтернатив по каждому критерию приведены в таблице 1.

Таблица 1.

Альтернативы	Оценки критериев (10-балльная шкала)		
	Финансовые условия	Репутация	Быстрота регулирования
Весомость критерия	0,8	0,5	0,3
Компания А	4	7	9
Компания В	8	3	8
Компания С	6	8	4
Компания D	7	2	9

**№ 16. Принятие решений в условиях неопределенности**

Нефтяная компания собирается построить в районе крайнего севера нефтяную вышку. Имеется 4 проекта А<sub>1</sub>, А<sub>2</sub>, А<sub>3</sub> и А<sub>4</sub>. Затраты на строительство (млн. руб.) зависят от того, какие

погодные условия будут в период строительства. Возможны 5 вариантов погоды  $S_1, S_2, S_3, S_4, S_5$ . Выбрать оптимальный проект для строительства, используя критерии Лапласа и Вальда. Матрица затрат имеет вид:

	$S_1$	$S_2$	$S_3$	$S_4$	$S_5$
$A_1$	7	12	8	10	5
$A_2$	9	10	7	8	9
$A_3$	6	8	15	9	7
$A_4$	9	10	8	11	7

#### № 17. Принятие решений в условиях неопределенности

Нефтяная компания собирается построить в районе крайнего севера нефтяную вышку. Имеется 4 проекта  $A_1, A_2, A_3$  и  $A_4$ . Затраты на строительство (млн. руб.) зависят от того, какие погодные условия будут в период строительства. Возможны 5 вариантов погоды  $S_1, S_2, S_3, S_4, S_5$ . Выбрать оптимальный проект для строительства, используя критерии максимального оптимизма и Сэвиджа.

Матрица затрат имеет вид:

	$S_1$	$S_2$	$S_3$	$S_4$	$S_5$
$A_1$	7	12	8	10	5
$A_2$	9	10	7	8	9
$A_3$	6	8	15	9	7
$A_4$	9	10	8	11	7

#### № 18. Принятие решений в условиях неопределенности

Нефтяная компания собирается построить в районе крайнего севера нефтяную вышку. Имеется 4 проекта  $A_1, A_2, A_3$  и  $A_4$ . Затраты на строительство (млн. руб.) зависят от того, какие погодные условия будут в период строительства. Возможны 5 вариантов погоды  $S_1, S_2, S_3, S_4, S_5$ . Выбрать оптимальный проект для строительства используя критерий Гурвица при  $\alpha = 0,6$ .

Матрица затрат имеет вид:

	$S_1$	$S_2$	$S_3$	$S_4$	$S_5$
$A_1$	7	12	8	10	5
$A_2$	9	10	7	8	9
$A_3$	6	8	15	9	7
$A_4$	9	10	8	11	7

#### № 19. Проведение SWOT- анализа предприятия

Составить SWOT-матрицу для гостиницы «Шереметев Парк Отель» на основе приведенных данных о предприятии.

- 1) Местонахождение (центральный район города).
- 2) Развитая инфраструктура гостиницы.
- 3) Большой срок работы в области гостиничного бизнеса.
- 4) Забота об охране жизни и имущества постояльца.
- 5) Широкий ассортимент оказываемых услуг.
- 6) Нехватка данных по поводу стратегических направлений развития гостиницы.
- 7) Далекое положение гостиницы от аэропорта и автомобильного вокзала.
- 8) Недостаточное оснащение ряда номеров для отеля такого класса.
- 9) Не функционирует принцип единоначалия.
- 10) Система принятия решений – централизованная, это мешает оперативно осуществлять производственные задачи. Нехватка полномочий у начальников служб, от которых предполагается быстрое реагирование.
- 11) Реконструкция.

- 12) Оптимизировать ассортимент оказываемых услуг.
- 13) Возможность выхода на рынок бизнес-класса (конференции, семинары).
- 14) Привлечение различных постояльцев за счёт эффективного ценообразования.
- 15) После осуществленной реконструкции должно сложиться положительное сочетание хорошего имиджа, высокой категорийности при устраивающем клиентов уровне цен.
- 16) Рост квалификации всех сотрудников.
- 17) Жесткая конкуренция на рынке гостиничных услуг.
- 18) Неблагоприятная экономическая ситуация в стране.
- 19) Усиление позиций компаний-конкурентов.
- 20) Трудно поддающаяся контролю перегруженность отеля в некоторые сезоны.

### **№ 20. Проведение PEST-анализа предприятия**

На основе анализа внешней среды магазина бытовой техники были выявлены следующие факторы, особенно остро влияющие на деятельность магазина. Провести PEST-анализ, сгруппировав имеющиеся факторы внешней среды соответствующим методике образом, и определить какая группа факторов в наибольшей степени влияет на деятельность предприятия.

Факторы внешней среды:

1. Деятельность налоговой инспекции.
2. Качество работы силовых структур.
3. Организованная преступность.
4. Обеспеченность техникой (шт./на семью).
5. Спрос на технику.
6. Ставки аренды.
7. Уровень зарплат сотрудников.
8. Уровень конкуренции.
9. Поддержка малого бизнеса местными органами власти.
10. Транспортные компании.
11. Развитие СМИ (охват аудитории).
12. Коррупция в регионе.
13. Розничное кредитование.
14. Уровень доходов населения.
15. Показное потребление.
16. Наличие сервисных центров.
17. Предпочтения западных/местных брендов.
18. Наличие профессиональных продавцов техники.
19. Качество электрических сетей.
20. Демографический состав населения.

### **№ 21. Сравнение инвестиционных проектов с разными сроками реализации**

Предприятие анализирует два инвестиционных проекта: А (первоначальные затраты 1,5 млн. руб.) и В (первоначальные затраты 1,7 млн. руб.). Оценка чистых денежных поступлений дана в табл. 1. Альтернативные издержки по инвестициям  $i=12\%$ .

**Таблица 1.**

Год	Проект А, млн.руб.	Проект Б, млн.руб.
1	0,5	0,2
2	0,7	0,4
3	0,9	0,7

Сравнить эти проекты, используя эквивалентные годовые денежные потоки.

## № 22. Риск проекта

Имеется проект двухлетней продолжительности, в первый год проводят инвестиции, величина которых точно определена, а во второй год получение дохода имеет вероятностный характер. Данные проекта представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Доход (Rm)	Вероятность (Pm)	Инвестиции (I)
14 000	0,4	12 000

Определить риск проекта, при ставке дисконта  $r = 15\%$ , рассчитать NPV для различных вариантов ставок дисконта:

### Примерная тематика ВКР

1. Разработка новой бизнес-модели действующего предприятия (например ...).
2. Проектный подход в управлении бизнес-деятельностью предприятия.
3. Процессный менеджмент в бизнес-деятельности предприятия: технология внедрения и экономические результаты (на примере ...).
4. Создание и внедрение нового бизнес направления компании.
5. Развитие нового направления бизнеса в сфере ..... (на примере ...).
6. Анализ и улучшение системы документооборота с использованием процессного подхода (на примере ...).
7. Совершенствование процессов управления персоналом в организации (на примере ...).
8. Формирование и развитие организационной культуры компании в условиях цифровых технологий.
9. Лидерство, коммуникации и персональная эффективность руководителя организации (на примере ...).
10. Совершенствование системы контроля в организации (на примере ...).
11. Разработка проекта по управлению изменениями в организации с учетом отраслевых особенностей бизнеса (на примере ...).
12. Организация делопроизводства и документооборота в условиях цифровой трансформации управления (на примере ...).
13. Управление качеством как фактор эффективности бизнеса (на примере ...).
14. Особенности создания, ведения и развития бизнеса в IT-сфере (на примере ...).
15. Особенности создания, ведения и развития бизнеса в инновационной сфере (на примере ...).
16. Совершенствование процесса управления инновационными проектами на предприятии.
17. Управление в промышленном маркетинге.
18. Управление закупками и стратегии закупок.
19. Управление концепцией жизненного цикла товара.
20. Управление лояльностью клиентов.
21. Управление маркетинговой деятельностью сети дилерских центров.
22. Управление маркетингом предприятия.
23. Управление потребительскими предпочтениями при помощи инструментов нейромаркетинга.
24. Управление продвижением на торговом предприятии.
25. Управление продвижением продукции на внешних рынках.
26. Управление промышленными закупками и покупательским поведением.
27. Управление промышленными продажами.
28. Управление сбытовыми каналами предприятия.
29. Управление системой взаимодействия с ключевыми клиентами компании.
30. Управление интеллектуальной собственностью.
31. Управление цепями поставок в инновационном бизнесе.

32. Управление товарным ассортиментом предприятия.
33. Цифровая трансформация бизнес-модели организации.
34. Стартап идеи и их реализация в цифровом предпринимательстве.
35. Повышение конкурентоспособности организации на основе внедрения цифровых технологий.
36. Разработка и реализация стратегии цифровой трансформации организации.
37. Повышение эффективности управления организации на основе сбалансированной системы показателей.
38. Повышение устойчивости развития организации.
39. Разработка цифровой стратегии организации.
40. Управление устойчивым развитием организации в цифровой среде.
41. Технологии повышения эффективности системы процессного управления организацией.
42. Разработка рекомендаций по формированию цифровой стратегии организации.
43. Технологии бренд-менеджмента в управлении бизнесом.
44. Цифровая трансформация торговой (строительной/транспортной/ сельскохозяйственной и т.д.) организации.
45. Интернет-продвижение компании на рынок.
46. Управление организационными изменениями в сфере цифровизации бизнеса.
47. Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR) в организации.
48. Внедрение процессного подхода в организации.
49. Совершенствование системы процессного управления.
50. Разработка процессной модели предприятия, реализующего инновационные проекты.
51. Процессная модель управления интеллектуальной собственностью на предприятии.
52. Совершенствование процесса управления собственным капиталом предприятия.
53. Совершенствование процесса управления маркетингом предприятия.
54. Стартап как форма поиска новой бизнес-модели: практика использования в российском бизнесе.
55. Разработка конкурентной стратегии развития организации (на примере ...).
56. Проектирование диверсификации деятельности компании.

## **Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения образовательной программы**

Методические материалы приведены в приложении 2 к программе государственной итоговой аттестации.

## Приложение 2 к программе ГИА

### Методические рекомендации по подготовке к государственному экзамену

Государственный экзамен проводится государственными экзаменационными комиссиями на открытом заседании. Заседания комиссий правомочны, если в них участвуют не менее двух третей от числа лиц, входящих в состав комиссий. Заседания комиссий проводятся председателями комиссий.

Решения комиссий принимаются простым большинством голосов от числа лиц, входящих в состав комиссий и участвующих в заседании. При равном числе голосов председатель комиссии обладает правом решающего голоса.

Государственный экзамен проводится в устной форме. Подготовка к ответу на экзамене предполагает не более 45 минут, для ответа выпускнику отводится до 20 минут.

При подготовке к ответу по билету на государственном экзамене обучающийся заполняет лист устного ответа. Бланк листа устного ответа (из расчета 3 на одного обучающегося) в левом верхнем углу должен иметь штамп факультета «Психологии и социальной педагогики».

На государственном экзамене выпускнику предоставляется право пользоваться рабочими программами дисциплин, включенных в перечень вопросов, нормативными актами.

Перед государственным экзаменом проводятся обязательные консультации выпускников преподавателями кафедры Маркетинга и рекламы по вопросам, выносимым на государственный экзамен.

При подготовке к экзамену выпускники могут воспользоваться основной и дополнительной литературой, а также ресурсами информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

При сдаче государственного экзамена ответы выпускника на вопросы должны быть максимально полными и развернутыми. Экзаменаторам предоставляется право задавать выпускникам дополнительные вопросы для определения глубины знаний выпускника.

Количество вопросов в экзаменационном задании – 3 (теоретических вопросов - 2, ситуационное задание – 1).

#### Критерии оценки государственного экзамена

Критерии	Отлично	Хорошо	Удовлетворительное	Неудовлетворительно
Усвоение теоретического материала	Достаточно высокий	Достаточный	Допустимый	Низкий
Уровень ответов на вопросы билета	Получены правильные ответы на все заданные вопросы	Получены правильные ответы на большую часть заданных вопросов	Ответы раскрывают вопросы лишь частично	Ответы на вопросы не получены.
Полнота и качество ответов на дополнительные вопросы	Даны исчерпывающие ответы на уточняющие и дополнительные	В основном правильно ответил на дополнительные вопросы членов	Имелись очевидные затруднения при ответе на дополнительные	Не даны ответы на дополнительные и уточняющие вопросы членов

	вопросы членом экзаменационной комиссии.	экзаменационной комиссии, показав умение логично и грамотно выражать свои мысли	ые вопросы членом экзаменационной комиссии	экзаменационной комиссии
Умение применять теоретические знания для анализа конкретных ситуаций и решения прикладных проблем	Продемонстрировано умение применять теоретические знания в анализе ситуации и предложены аргументированные варианты решений с применением современных методов исследования	Продемонстрировано умение логически мыслить и формулировать свою позицию по проблемным вопросам и правильно решил конкретную ситуацию, показав умение применять теоретические знания	Продемонстрировано неумение логически выстроить материал ответа и сформулировать свою позицию по проблемным вопросам; при рассмотрении конкретной ситуации допустил ошибки, однако показал определенную способность разобраться в конкретной ситуации	Продемонстрировано неумение применять теоретические знания в анализе ситуации, не предложил решение практической ситуации и не может разобраться в конкретной ситуации
Уровень ответов на вопросы	Получены правильные ответы на все заданные вопросы	Получены правильные ответы на большую часть заданных вопросов	Ответы раскрывают вопросы лишь частично	Ответы на вопросы не получены.

## Методические рекомендации по написанию ВКР

Требования к написанию, оформлению и защите курсовой работы (курсового проекта) и выпускной квалификационной работы (утверждены 19.02.2024 распоряжением № 08) размещены на сайте Таганрогского института имени А. П. Чехова (филиала) РГЭУ (РИНХ) <https://www.tgpi.ru/sveden/education/eduprogram> в разделе «Методические и иные документы, разработанные образовательной организацией для обеспечения образовательного процесса, рабочие программы воспитания».

## Структура и оформление ВКР

Требования к написанию, оформлению и защите курсовой работы (курсового проекта) и выпускной квалификационной работы (утверждены 19.02.2024 распоряжением № 08) размещены на сайте Таганрогского института имени А. П. Чехова (филиала) РГЭУ (РИНХ) <https://www.tgpi.ru/sveden/education/eduprogram> в разделе «Методические и иные документы, разработанные образовательной организацией для обеспечения образовательного процесса, рабочие программы воспитания».

## Порядок защиты ВКР

Защита ВКР проводится государственными экзаменационными комиссиями на открытом заседании. Заседания комиссий правомочны, если в них участвуют не менее двух третей от числа лиц, входящих в состав комиссий. Заседания комиссий проводятся председателями комиссий.

Решения комиссий принимаются простым большинством голосов от числа лиц, входящих в состав комиссий и участвующих в заседании. При равном числе голосов председатель комиссии обладает правом решающего голоса.

Оценивание ВКР комиссией осуществляется по основным критериям, представленным в табл. 1.

Таблица 1

Критерии оценки ВКР

Критерии	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
Уровень научно-теоретического обоснования темы	Достаточно высокий	Достаточный	Допустимый	Низкий
Структура исследования, соответствие теме и виду дипломной работы	Полностью соответствует	Соответствует	Частично соответствует	Не соответствует
Анализ исследований по проблеме, освещение исторического аспекта, формулирование основных теоретических позиций	Достаточно высокий	Достаточный	Допустимый	Низкий
Комплексность использования методов	Полностью обеспечено	Обеспечено	Недостаточно обеспечено	Не обеспечена
Наличие достаточного количества печатных и электронных источников	Использовано более _____ источников	...	...	...
Качество оформления (общий уровень грамотности, стиль изложения, наличие иллюстративного материала, соответствие требованиям оформления ВКР)	Полностью соответствует предъявляемым требованиям	В целом соответствует предъявляемым требованиям, но имеются незначительные погрешности	Выполнено с многочисленными ошибками в оформлении, не влияющими на качество полученных результатов	Выполнено с многочисленными ошибками в оформлении, искажающими качество полученных результатов
Качество доклада (ясность, четкость, последовательность и обоснованность изложения)	Соблюден регламент доклада, материал изложен уверенно, без ошибок	Регламент доклада нарушен, материал изложен уверенно, без ошибок	Регламент доклада нарушен, материал изложен неуверенно, с ошибками	Материал изложен с грубыми ошибками, доклад не структурирован
Уровень ответов на вопросы	Получены правильные	Получены правильные	Ответы раскрывают вопросы лишь	Ответы на вопросы не получены.

Критерии	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
	ответы на все заданные вопросы	ответы на большую часть заданных вопросов	частично	
Отзыв научного руководителя	Положительный, без замечаний	Положительный, с незначительными замечаниями	Положительный, с замечаниями	Отрицательный

Решение государственной экзаменационной комиссии по защите ВКР определяется голосованием, и его результаты в тот же день сообщаются обучающимся.

**РЕЦЕНЗИЯ**  
**на программу государственной итоговой аттестации**  
**по основной профессиональной образовательной программе высшего образования –**  
**программе бакалавриата по**  
**направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль**  
**38.03.02.04 Управление бизнес-процессами в цифровой экономике**

Программа государственной итоговой аттестации по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль 38.03.02.04 Управление бизнес-процессами в цифровой экономике

включает в себя: общие положения, цели государственной итоговой аттестации, содержание государственной итоговой аттестации, фонд оценочных средств для государственной итоговой аттестации, требования к выпускной квалификационной работе обучающегося, перечень учебных, методических и научных изданий, необходимых для подготовки к государственной итоговой аттестации.

Целью проведения государственной итоговой аттестации по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль 38.03.02.04 Управление бизнес-процессами в цифровой экономике является определение соответствия результатов освоения обучающимися образовательной программы соответствующим требованиям федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль 38.03.02.04 Управление бизнес-процессами в цифровой экономике.

Программа государственной итоговой аттестации отражает профессиональную значимость подготовки выпускника в рамках основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата 38.03.02 Менеджмент профиль 38.03.02.04 Управление бизнес-процессами в цифровой экономике, учитывает особенности сложившегося регионального рынка труда и имеющиеся в университете и на факультете научные школы. Программа государственной итоговой аттестации соответствует требованиям ФГОС ВО к квалификации выпускника, срокам и трудоемкости государственной итоговой аттестации. Перечень компетенций, выносимых на государственную итоговую аттестацию, отвечает целям и задачам профессиональной деятельности и соответствует требованиям ФГОС ВО.

Таким образом, характер, структура и содержание программы государственной итоговой аттестации по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль 38.03.02.04 Управление бизнес-процессами в цифровой экономике соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «12» августа 2020 г. № 970.

Разработанная программа может быть использована в учебном процессе ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)».

Генеральный директор  
ООО «АПК «Каравай»

Старицкий В.А.

\_\_\_\_\_  
(подпись рецензента, печать организации)

**Рецензия**  
**на основную профессиональную образовательную программу**  
**высшего образования – программу магистратуры по**  
**44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям),**  
**направленность (профиль) 43.04.04.01 Правоведение и правоохранительная деятельность**

Основная профессиональная образовательная программа высшего образования – программа магистратуры по направлению подготовки 44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям), профиль 44.04.04.01 «Правоведение и правоохранительная деятельность» содержит все необходимые элементы, предусмотренные Федеральным государственным образовательным стандартом по направлению подготовки (специальности) 44.04.04 «Профессиональное обучение (по отраслям)» и уровню высшего образования Магистратура, утвержденный приказом Минобрнауки России от 22.02.2018 № 129 (далее – ФГОС ВО). В ней дана общая характеристика основной профессиональной образовательной программы, указаны ее цель и сроки получения образования.

Рецензируемая ОПОП разработана на основании проведенных консультаций с ведущими работодателями и профессиональных стандартов, «01.016 Руководителя профессиональной образовательной организации», утвержденного Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 21 марта 2025 года и «01.011 Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19.04.2021 № 250н.

В ОПОП ВО отражены характеристики области профессиональной деятельности, для которой ведется подготовка, в соответствии с ФГОС ВО, типы задач профессиональной деятельности, к которым готовятся выпускники, задачи профессиональной деятельности. В ОПОП ВО реализован компетентностный подход, который находит отражение в описании планируемых результатов освоения образовательной программы.

Условия реализации образовательной программы соответствуют требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки: 44.04.04 «Профессиональное обучение (по отраслям)», профиль 44.04.04.01 «Правоведение и правоохранительная деятельность» и включают: общесистемные условия, материально–технические и учебно-методические условия, кадровые условия, финансовые условия.

Необходимо отметить, что реализация ОПОП ВО обеспечивается руководящими и научно-педагогическими работниками организации, а также лицами, привлекаемыми к реализации программы магистратуры 44.04.04.01 «Правоведение и правоохранительная деятельность» на условиях гражданско-правового договора.

В ОПОП ВО представлена характеристика социокультурной среды Университета, что отвечает требованиям современной образовательной системы.

Таким образом, основная профессиональная образовательная программа высшего образования – программа магистратуры по направлению подготовки 44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям), профиль 44.04.04.01 «Правоведение и правоохранительная деятельность» составлена с учетом особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей, имеет комплексный и целевой подход для подготовки квалифицированного выпускника, обладающего профессиональными навыками и компетенциями, необходимыми для дальнейшей профессиональной деятельности по

соответствующему направлению.

Реализуется процедура утверждения, анализа и актуализации образовательной программы с участием работодателей или их представителей.

Разработанная ОПОП ВО в полной мере соответствует заявленному уровню подготовки выпускников.

Рецензент:

Заведующий кафедрой  
гуманитарных и социально-  
экономических наук  
Политехнического института  
(филиал) ДГТУ в городе  
Таганроге, канд.эк.наук, доцент

---

(подпись рецензента, печать организации)

А.А. Борисова