



Автономная некоммерческая образовательная организация  
высшего образования  
«Воронежский экономико-правовой институт»  
(АНОО ВО «ВЭПИ»)



**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент  
(код и наименование направления подготовки)

Направленность (профиль) Менеджмент предпринимательской деятельности  
(наименование направленности (профиля))

Квалификация выпускника Магистр  
(наименование квалификации)

Форма обучения Очная, заочная  
(очная, заочная)

Рекомендован к использованию филиалами АНОО ВО «ВЭПИ»

Фонд оценочных средств для государственной итоговой аттестации рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента.

Протокол от «13» декабря 2024 г. № 5

Фонд оценочных средств для государственной итоговой аттестации согласован со следующими представителями работодателей или их объединений, направление деятельности которых соответствует области профессиональной деятельности, к которой готовятся обучающиеся:

Ген. директор ООО «Протекс-Волгоград»  
(должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)

Зам. директора по качеству ООО «Протекс-Волгоград»  
(должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)

Бухгалтер ООО «ИНВАР»  
(должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)



Зав. кафедрой  
(должность)

(подпись)

А.А. Галкин  
(инициалы, фамилия)

Разработчик:

Доцент  
(должность)

(подпись)

А.А. Галкин  
(инициалы, фамилия)

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

1.1. В результате освоения программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Менеджмент предпринимательской деятельности» у выпускника должны быть сформированы универсальные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции.

1.2. Выпускник, освоивший программу магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Менеджмент предпринимательской деятельности», должен обладать следующими универсальными компетенциями:

Наименование и коды компетенций	Индикаторы освоения компетенций
<b>УК-1.</b> Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК-1.1. Анализирует проблемную ситуацию как целостную систему, выявляя ее составляющие и связи между ними. ИУК-1.2. Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации. ИУК-1.3. Вырабатывает стратегию действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности шагов, предвидя результат каждого из них.
<b>УК-2.</b> Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИУК-2.1. Понимает принципы проектного подхода к управлению. ИУК-2.2. Демонстрирует способность управления проектами.
<b>УК-3.</b> Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1. Понимает и знает особенности формирования эффективной команды. ИУК-3.2. Демонстрирует поведение эффективного организатора и координатора командного взаимодействия.
<b>УК-4.</b> Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	ИУК-4.1. Составляет в соответствии с нормами государственного языка РФ и иностранного(ых) языка(ов) документы (письма, эссе, рефераты и др.) для академического и профессионального взаимодействия. ИУК-4.2. Представляет результаты академической и профессиональной деятельности на мероприятиях различного формата, включая международные. ИУК-4.3. Принимает участие в академических и профессиональных дискуссиях, в том числе на иностранном(ых) языке(ах).
<b>УК-5.</b> Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	ИУК-5.1. Имеет представление о сущности и принципах анализа разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия ИУК-5.2. Демонстрирует способность

	анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.
<b>УК-6.</b> Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	ИУК-6.1. Определяет стимулы, мотивы и приоритеты собственной профессиональной деятельности и цели карьерного роста. ИУК-6.2. Проводит рефлексию своей деятельности и разрабатывает способы ее совершенствования

1.2. Выпускник, освоивший программу магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Менеджмент предпринимательской деятельности», должен обладать следующими общепрофессиональными компетенциями:

Наименование и коды компетенций	Индикаторы освоения компетенций
<b>ОПК-1.</b> Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.	ИОПК-1.1. Понимает термины, понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач. ИОПК-1.2. Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач. ИОПК-1.3. Обобщает, проводит критический анализ практик управления и применяет результаты анализа для решения профессиональных задач.
<b>ОПК-2.</b> Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач.	ИОПК-2.1. Эффективно использует современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа. ИОПК-2.2. Использует интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач. ИОПК-2.3. Разрабатывает и осуществляет исследовательские и аналитические проекты для информационного обеспечения принятия управленческих решений.
<b>ОПК-3.</b> Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.	ИОПК-3.1. Понимает особенности поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий. ИОПК-3.2. Критически оценивает альтернативные варианты решения поставленных профессиональных задач, разрабатывает и обосновывает способы их решения с учётом критериев организационной эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий. ИОПК-3.3. Описывает проблемы и ситуации

	<p>профессиональной деятельности, используя язык и аппарат менеджмента и, при необходимости, смежных экономических и социальных наук.</p> <p>ИОПК-3.4. Прогнозирует ответное поведение других участников стратегического взаимодействия (конкурентов, партнёров, подчиненных и др.) для принятия стратегических и операционных управленческих решений.</p>
<p><b>ОПК-4.</b> Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.</p>	<p>ИОПК-4.1. Понимает основы организации проектной деятельности в современных организациях, методы и техники создания бизнес-моделей и управления процессами, модели и методы инновационного менеджмента.</p> <p>ИОПК-4.2. Проводит анализ рынка и выявляет новые рыночные возможности, разрабатывает стратегические и тактические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности организации.</p> <p>ИОПК-4.3. Разрабатывает и анализирует бизнес-модель организации, формирует карту бизнес-процессов.</p> <p>ИОПК-4.4. Применяет современные цифровые технологии поддержки проектной деятельности, использует современные программные продукты сопровождения бизнес-процессов в организации.</p>
<p><b>ОПК-5.</b> Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты</p>	<p>ИОПК-5.1. Демонстрирует понимание современного состояния научных исследований в менеджменте и смежных областях, современных методов и средств анализа решения исследовательских и аналитических задач.</p> <p>ИОПК-5.2. Критически оценивает результаты научных исследований, проводит анализ, обобщает, систематизирует и оценивает результаты научных исследований в менеджменте и смежных областях.</p> <p>ИОПК-5.3. Разрабатывает и реализует научно-исследовательские, аналитические, консалтинговые и прочие аналогичные проекты</p>

1.3. Выпускник, освоивший программу магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Менеджмент предпринимательской деятельности», должен обладать профессиональными компетенциями:

Наименование и коды компетенций	Индикаторы освоения компетенций
<p><b>ПК-1.</b> Способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями, повышая конкурентоспособность продукции</p>	<p>ИПК-1.1. Разрабатывает и реализовывает стратегии российских и международных компаний в условиях глобальной среды.</p> <p>ИПК-1.2. Осуществляет профессиональное взаимодействие в кросс-культурной среде, повышая конкурентоспособность продукции</p>

<p><b>ПК-2.</b> Способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию, на основе широкого использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда</p>	<p>ИПК-2.1. Разрабатывает и реализовывает стратегические и операционные планы вывода бизнеса на новый рынок. ИПК-2.2. Применяет методы и модели построения стратегии освоения новых рынков, и определять рациональные границы их применения</p>
<p><b>ПК-3.</b> Способен использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач в соответствии с утвержденными бизнес-планами промышленной организации на долгосрочную и среднесрочную перспективу</p>	<p>ИПК-3.1. Разрабатывает мероприятия, направленные на рост ценности компании для собственников, а также ведения плановой работы в организации, с применением форм учета и отчетности ИПК-3.2. Применяет основные методы принятия управленческих решений в области корпоративных финансов</p>
<p><b>ПК-4.</b> Способен использовать количественные и качественные методы совершенствование организации производства, труда и управления для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения</p>	<p>ИПК-4.1. Разбирается в современных количественных и качественных методах совершенствование организации производства, труда и управления для проведения прикладных исследований. ИПК-4.2. Изучает существующую структуру управления бизнес-процессами, готовит аналитические материалы по результатам их применения</p>
<p><b>ПК-5.</b> Способен использовать методы экономического и стратегического анализа проектирования производственных систем, нормативной базы проектирования с учетом поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде</p>	<p>ИПК-5.1. Знает современные теории и методы экономического и стратегического анализа проектирования производственных систем ИПК-5.2. Формирует портфель предложений по конкретным направлениям, изучает нормативную базу проектирования с учетом поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде</p>
<p><b>ПК-6.</b> Способен обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями</p>	<p>ИПК-6.1. Знает современные теории и методы количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений и критически оценивает результаты исследований ИПК-6.2. Владеет приемами работы с передовыми информационными технологиями, полученными отечественными и зарубежными исследователями</p>
<p><b>ПК-7.</b> Способен представлять результаты проведенного исследования и основные методы моделирования бизнес-процессов в интегрированных научно-производственных структурах в виде научного отчета, статьи или доклада</p>	<p>ИПК-7.1. Владеет методами представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада ИПК-7.2. Знает, основные методы моделирования бизнес-процессов в интегрированных научно-производственных структурах</p>
<p><b>ПК-8.</b> Способен обосновывать внедрения в производство</p>	<p>ИПК-8.1. Знает методы внедрения в производство прогрессивных, экономически обоснованных,</p>

<p>прогрессивных, экономически обоснованных, ресурсосберегающих технологических процессов, выявлять актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования</p>	<p>ресурсосберегающих технологических процессов в условиях современной экономики ИПК-8.2. Разрабатывает систему нормирования, степень обоснованности и напряженности норм, проводит работы по повышению производительности труда, планов организации труда, заданий по снижению трудоемкости изделий</p>
<p><b>ПК-9.</b> Способен проводить самостоятельные исследования и обоснования рационализаторских предложений по реализации технологических процессных инноваций, в соответствии с разработанной программой</p>	<p>ИПК-9.1. Знает формы и направления, приемы и методы моделирования исследования и обоснования рационализаторских предложений по реализации технологических процессных инноваций, в соответствии с разработанной программой ИПК-9.2. Разрабатывает механизм резервов роста производительности труда за счет совершенствования организации, нормирования и оплаты труда</p>

## 2. Показатели оценивания компетенций, шкалы оценивания

Форма государственной итоговой аттестации	Компетенции	Индикаторы освоения компетенций	Шкала оценивания
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена	<p><b>УК-1.</b> Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий</p>	<p>ИУК-1.1. Анализирует проблемную ситуацию как целостную систему, выявляя ее составляющие и связи между ними.  ИУК-1.2. Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации.  ИУК-1.3. Вырабатывает стратегию действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности шагов, предвидя результат каждого из них.</p>	<p>Отлично» - способен в полной мере использовать основы экономических знаний в предпринимательской сфере деятельности</p>
	<p><b>УК-2.</b> Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла</p>	<p>ИУК-2.1. Понимает принципы проектного подхода к управлению.  ИУК-2.2. Демонстрирует способность управления проектами.</p>	<p>«Хорошо» - способен в</p>
	<p><b>УК-3.</b> Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</p>	<p>ИУК-3.1. Понимает и знает особенности формирования эффективной команды.  ИУК-3.2. Демонстрирует поведение эффективного организатора и координатора командного взаимодействия.</p>	<p>большой степени использовать основы экономических знаний в предпринимательской сфере деятельности</p>
	<p><b>УК-4.</b> Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</p>	<p>ИУК-4.1. Составляет в соответствии с нормами государственного языка РФ и иностранного(ых) языка(ов) документы (письма, эссе, рефераты и др.) для академического и профессионального взаимодействия.  ИУК-4.2. Представляет результаты академической и профессиональной деятельности на мероприятиях различного формата, включая международные.  ИУК-4.3. Принимает участие в академических и профессиональных дискуссиях, в том числе на иностранном(ых) языке(ах).</p>	<p>«Удовлетворительно» - способен</p>
	<p><b>УК-5.</b> Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия</p>	<p>ИУК-5.1. Имеет представление о сущности и принципах анализа разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия  ИУК-5.2. Демонстрирует способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.</p>	<p>частично использовать основы экономических знаний в</p>

	<p><b>УК-6.</b> Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки</p>	<p>ИУК-6.1. Определяет стимулы, мотивы и приоритеты собственной профессиональной деятельности и цели карьерного роста. ИУК-6.2. Проводит рефлексию своей деятельности и разрабатывает способы ее совершенствования</p>	<p>предпринимательской сфере деятельности</p>
	<p><b>ОПК-1.</b> Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.</p>	<p>ИОПК-1.1. Понимает термины, понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач. ИОПК-1.2. Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач. ИОПК-1.3. Обобщает, проводит критический анализ практик управления и применяет результаты анализа для решения профессиональных задач.</p>	<p>«Неудовлетворительно» - не способен использовать основы экономических знаний в предпринимательской сфере деятельности</p>
	<p><b>ОПК-2.</b> Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач.</p>	<p>ИОПК-2.1. Эффективно использует современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа. ИОПК-2.2. Использует интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач. ИОПК-2.3. Разрабатывает и осуществляет исследовательские и аналитические проекты для информационного обеспечения принятия управленческих решений.</p>	
	<p><b>ОПК-3.</b> Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.</p>	<p>ИОПК-3.1. Понимает особенности поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий. ИОПК-3.2. Критически оценивает альтернативные варианты решения поставленных профессиональных задач, разрабатывает и обосновывает способы их решения с учётом критериев организационной эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий. ИОПК-3.3. Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя язык и аппарат менеджмента и, при необходимости, смежных экономических и социальных наук. ИОПК-3.4. Прогнозирует ответное поведение других участников стратегического взаимодействия (конкурентов, партнёров,</p>	

		подчиненных и др.) для принятия стратегических и операционных управленческих решений.	
	<b>ОПК-4.</b> Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.	<p>ИОПК-4.1. Понимает основы организации проектной деятельности в современных организациях, методы и техники создания бизнес-моделей и управления процессами, модели и методы инновационного менеджмента.</p> <p>ИОПК-4.2. Проводит анализ рынка и выявляет новые рыночные возможности, разрабатывает стратегические и тактические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности организации.</p> <p>ИОПК-4.3. Разрабатывает и анализирует бизнес-модель организации, формирует карту бизнес-процессов.</p> <p>ИОПК-4.4. Применяет современные цифровые технологии поддержки проектной деятельности, использует современные программные продукты сопровождения бизнес-процессов в организации.</p>	
	<b>ОПК-5.</b> Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты	<p>ИОПК-5.1. Демонстрирует понимание современного состояния научных исследований в менеджменте и смежных областях, современных методов и средств анализа решения исследовательских и аналитических задач.</p> <p>ИОПК-5.2. Критически оценивает результаты научных исследований, проводит анализ, обобщает, систематизирует и оценивает результаты научных исследований в менеджменте и смежных областях.</p> <p>ИОПК-5.3. Разрабатывает и реализует научно-исследовательские, аналитические, консалтинговые и прочие аналогичные проекты</p>	
	<b>ПК-1.</b> Способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями, повышая конкурентоспособность продукции	<p>ИПК-1.1. Разрабатывает и реализовывает стратегии российских и международных компаний в условиях глобальной среды.</p> <p>ИПК-1.2. Осуществляет профессиональное взаимодействие в кросс-культурной среде, повышая конкурентоспособность продукции</p>	
	<b>ПК-2.</b> Способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию, на основе широкого использования новейшей	<p>ИПК-2.1. Разрабатывает и реализовывает стратегические и операционные планы вывода бизнеса на новый рынок.</p> <p>ИПК-2.2. Применяет методы и модели построения стратегии освоения новых рынков, и определять рациональные границы их применения</p>	

	техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда		
	<b>ПК-3.</b> Способен использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач в соответствии с утвержденными бизнес-планами промышленной организации на долгосрочную и среднесрочную перспективу	ИПК-3.1. Разрабатывает мероприятия, направленные на рост ценности компании для собственников, а также ведения плановой работы в организации, с применением форм учета и отчетности ИПК-3.2. Применяет основные методы принятия управленческих решений в области корпоративных финансов	
	<b>ПК-4.</b> Способен использовать количественные и качественные методы совершенствование организации производства, труда и управления для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения	ИПК-4.1. Разбирается в современных количественных и качественных методах совершенствование организации производства, труда и управления для проведения прикладных исследований. ИПК-4.2. Изучает существующую структуру управления бизнес-процессами, готовит аналитические материалы по результатам их применения	
	<b>ПК-5.</b> Способен использовать методы экономического и стратегического анализа проектирования производственных систем, нормативной базы проектирования с учетом поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	ИПК-5.1. Знает современные теории и методы экономического и стратегического анализа проектирования производственных систем ИПК-5.2. Формирует портфель предложений по конкретным направлениям, изучает нормативную базу проектирования с учетом поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	
	<b>ПК-6.</b> Способен обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями	ИПК-6.1. Знает современные теории и методы количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений и критически оценивает результаты исследований ИПК-6.2. Владеет приемами работы с передовыми информационными технологиями, полученными отечественными и зарубежными исследователями	
	<b>ПК-7.</b> Способен представлять результаты проведенного исследования и основные методы моделирования бизнес-процессов в интегрированных научно-производственных структурах в виде	ИПК-7.1. Владеет методами представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада ИПК-7.2. Знает, основные методы моделирования бизнес-процессов в интегрированных научно-производственных	

	научного отчета, статьи или доклада	структурах	
	<b>ПК-8.</b> Способен обосновывать внедрения в производство прогрессивных, экономически обоснованных, ресурсосберегающих технологических процессов, выявлять актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования	ИПК-8.1. Знает методы внедрения в производство прогрессивных, экономически обоснованных, ресурсосберегающих технологических процессов в условиях современной экономики ИПК-8.2. Разрабатывает систему нормирования, степень обоснованности и напряженности норм, проводит работы по повышению производительности труда, планов организации труда, заданий по снижению трудоемкости изделий	
	<b>ПК-9.</b> Способен проводить самостоятельные исследования и обоснования рационализаторских предложений по реализации технологических процессных инноваций, в соответствии с разработанной программой	ИПК-9.1. Знает формы и направления, приемы и методы моделирования исследования и обоснования рационализаторских предложений по реализации технологических процессных инноваций, в соответствии с разработанной программой ИПК-9.2. Разрабатывает механизм резервов роста производительности труда за счет совершенствования организации, нормирования и оплаты труда	
Выполнение и защита выпускной квалификационной работы	<b>УК-1.</b> Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	ИУК-1.1. Анализирует проблемную ситуацию как целостную систему, выявляя ее составляющие и связи между ними. ИУК-1.2. Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации. ИУК-1.3. Вырабатывает стратегию действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности шагов, предвидя результат каждого из них.	Отлично» - способен в полной мере использовать основы стратегического и тактического планирования в предпринимательской сфере предприятия «Хорошо» - способен в большой степени использовать основы стратегического и тактического
<b>УК-2.</b> Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИУК-2.1. Понимает принципы проектного подхода к управлению. ИУК-2.2. Демонстрирует способность управления проектами.		
<b>УК-3.</b> Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1. Понимает и знает особенности формирования эффективной команды. ИУК-3.2. Демонстрирует поведение эффективного организатора и координатора командного взаимодействия.		
<b>УК-4.</b> Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	ИУК-4.1. Составляет в соответствии с нормами государственного языка РФ и иностранного(ых) языка(ов) документы (письма, эссе, рефераты и др.) для академического и профессионального взаимодействия. ИУК-4.2. Представляет результаты академической и		

		<p>профессиональной деятельности на мероприятиях различного формата, включая международные.</p> <p>ИУК-4.3. Принимает участие в академических и профессиональных дискуссиях, в том числе на иностранном(ых) языке(ах).</p>	<p>планирования в предпринимательской сфере деятельности</p>
	<p><b>УК-5.</b> Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия</p>	<p>ИУК-5.1. Имеет представление о сущности и принципах анализа разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия</p> <p>ИУК-5.2. Демонстрирует способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.</p>	<p>«Удовлетворительно» - способен частично использовать основы</p>
	<p><b>УК-6.</b> Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки</p>	<p>ИУК-6.1. Определяет стимулы, мотивы и приоритеты собственной профессиональной деятельности и цели карьерного роста.</p> <p>ИУК-6.2. Проводит рефлексию своей деятельности и разрабатывает способы ее совершенствования</p>	<p>стратегического и тактического планирования в предпринимательской сфере деятельности</p>
	<p><b>ОПК-1.</b> Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.</p>	<p>ИОПК-1.1. Понимает термины, понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач.</p> <p>ИОПК-1.2. Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач.</p> <p>ИОПК-1.3. Обобщает, проводит критический анализ практик управления и применяет результаты анализа для решения профессиональных задач.</p>	<p>«Неудовлетворительно» - не способен использовать основы стратегического и тактического планирования в предпринимательской сфере деятельности</p>
	<p><b>ОПК-2.</b> Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач.</p>	<p>ИОПК-2.1. Эффективно использует современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа.</p> <p>ИОПК-2.2. Использует интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач.</p> <p>ИОПК-2.3. Разрабатывает и осуществляет исследовательские и аналитические проекты для информационного обеспечения принятия управленческих решений.</p>	
	<p><b>ОПК-3.</b> Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их</p>	<p>ИОПК-3.1. Понимает особенности поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных</p>	

	<p>операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.</p>	<p>взаимодействий.          ИОПК-3.2. Критически оценивает альтернативные варианты решения поставленных профессиональных задач, разрабатывает и обосновывает способы их решения с учётом критериев организационной эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий.          ИОПК-3.3. Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя язык и аппарат менеджмента и, при необходимости, смежных экономических и социальных наук.          ИОПК-3.4. Прогнозирует ответное поведение других участников стратегического взаимодействия (конкурентов, партнёров, подчиненных и др.) для принятия стратегических и операционных управленческих решений.</p>	
	<p><b>ОПК-4.</b> Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.</p>	<p>ИОПК-4.1. Понимает основы организации проектной деятельности в современных организациях, методы и техники создания бизнес-моделей и управления процессами, модели и методы инновационного менеджмента.          ИОПК-4.2. Проводит анализ рынка и выявляет новые рыночные возможности, разрабатывает стратегические и тактические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности организации.          ИОПК-4.3. Разрабатывает и анализирует бизнес-модель организации, формирует карту бизнес-процессов.          ИОПК-4.4. Применяет современные цифровые технологии поддержки проектной деятельности, использует современные программные продукты сопровождения бизнес-процессов в организации.</p>	
	<p><b>ОПК-5.</b> Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты</p>	<p>ИОПК-5.1. Демонстрирует понимание современного состояния научных исследований в менеджменте и смежных областях, современных методов и средств анализа решения исследовательских и аналитических задач.          ИОПК-5.2. Критически оценивает результаты научных исследований, проводит анализ, обобщает, систематизирует и оценивает результаты научных исследований в менеджменте и смежных областях.          ИОПК-5.3. Разрабатывает и реализует научно-исследовательские, аналитические, консалтинговые и прочие</p>	

		аналогичные проекты	
<b>ПК-1.</b> Способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями, повышая конкурентоспособность продукции		ИПК-1.1. Разрабатывает и реализовывает стратегии российских и международных компаний в условиях глобальной среды. ИПК-1.2. Осуществляет профессиональное взаимодействие в кросс-культурной среде, повышая конкурентоспособность продукции	
<b>ПК-2.</b> Способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию, на основе широкого использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда		ИПК-2.1. Разрабатывает и реализовывает стратегические и операционные планы вывода бизнеса на новый рынок. ИПК-2.2. Применяет методы и модели построения стратегии освоения новых рынков, и определять рациональные границы их применения	
<b>ПК-3.</b> Способен использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач в соответствии с утвержденными бизнес-планами промышленной организации на долгосрочную и среднесрочную перспективу		ИПК-3.1. Разрабатывает мероприятия, направленные на рост ценности компании для собственников, а также ведения плановой работы в организации, с применением форм учета и отчетности ИПК-3.2. Применяет основные методы принятия управленческих решений в области корпоративных финансов	
<b>ПК-4.</b> Способен использовать количественные и качественные методы совершенствование организации производства, труда и управления для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения		ИПК-4.1. Разбирается в современных количественных и качественных методах совершенствование организации производства, труда и управления для проведения прикладных исследований. ИПК-4.2. Изучает существующую структуру управления бизнес-процессами, готовит аналитические материалы по результатам их применения	
<b>ПК-5.</b> Способен использовать методы экономического и стратегического анализа проектирования производственных систем, нормативной базы проектирования с учетом поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде		ИПК-5.1. Знает современные теории и методы экономического и стратегического анализа проектирования производственных систем ИПК-5.2. Формирует портфель предложений по конкретным направлениям, изучает нормативную базу проектирования с учетом поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	
<b>ПК-6.</b> Способен обобщать и критически		ИПК-6.1. Знает современные теории и методы количественного	

	оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями	и качественного анализа информации при принятии управленческих решений и критически оценивает результаты исследований ИПК-6.2. Владеет приемами работы с передовыми информационными технологиями, полученными отечественными и зарубежными исследователями	
	<b>ПК-7.</b> Способен представлять результаты проведенного исследования и основные методы моделирования бизнес-процессов в интегрированных научно-производственных структурах в виде научного отчета, статьи или доклада	ИПК-7.1. Владеет методами представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада ИПК-7.2. Знает, основные методы моделирования бизнес-процессов в интегрированных научно-производственных структурах	
	<b>ПК-8.</b> Способен обосновывать внедрения в производство прогрессивных, экономически обоснованных, ресурсосберегающих технологических процессов, выявлять актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования	ИПК-8.1. Знает методы внедрения в производство прогрессивных, экономически обоснованных, ресурсосберегающих технологических процессов в условиях современной экономики ИПК-8.2. Разрабатывает систему нормирования, степень обоснованности и напряженности норм, проводит работы по повышению производительности труда, планов организации труда, заданий по снижению трудоемкости изделий	
	<b>ПК-9.</b> Способен проводить самостоятельные исследования и обоснования рационализаторских предложений по реализации технологических процессных инноваций, в соответствии с разработанной программой	ИПК-9.1. Знает формы и направления, приемы и методы моделирования исследования и обоснования рационализаторских предложений по реализации технологических процессных инноваций, в соответствии с разработанной программой ИПК-9.2. Разрабатывает механизм резервов роста производительности труда за счет совершенствования организации, нормирования и оплаты труда	

### 3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения образовательной программы высшего образования

#### 3.1. Критерии оценки результатов сдачи государственного экзамена

Результаты государственного экзамена определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» означают успешную сдачу государственного экзамена.

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил знания, умения, владения компетенций, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами и вопросами, причем не затрудняется с ответами при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятые решения, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал курса, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических задач.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает практические задачи или не справляется с ними самостоятельно.

На основании анализа представленных критериев формируется итоговая оценка сдачи государственного экзамена.

#### 3.2. Критерии оценки результатов защиты выпускной квалификационной работы

Результаты защиты выпускных квалификационных работ определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» означают успешную защиту выпускной квалификационной работы.

Оценка «отлично» соответствует высокому уровню сформированности компетенций и выставляется за выпускную квалификационную работу, которая имеет научно-практическую или научно-теоретическую направленность, содержит грамотно изложенные разделы, в ней представлены аналитические материалы, глубокое освещение выбранной

темы в тесной взаимосвязи с практикой, а ее автор показал умение работать с литературой и нормативными документами, проводить исследования, делать теоретические и практические выводы. Работа имеет положительные отзывы научного руководителя и рецензента. При защите ВКР студент-выпускник показывает глубокое знание вопросов темы, свободно оперирует данными исследования, вносит обоснованные предложения, во время доклада использует ссылки на графический материал, легко отвечает на поставленные вопросы.

Оценка **«хорошо»** соответствует продвинутому уровню сформированности компетенций и выставляется за выпускную квалификационную работу, которая имеет научно-практическую или научно-теоретическую направленность, содержит грамотно изложенные разделы, в ней представлены аналитические материалы, соблюдается последовательность изложения с соответствующими выводами, однако с не вполне обоснованными предложениями. Она имеет положительный отзыв научного руководителя и рецензента. При защите ВКР студент-выпускник показывает хорошее знание вопросов темы, оперирует данными исследования, вносит предложения по теме исследования, во время доклада использует ссылки на графический материал, без особых затруднений отвечает на поставленные вопросы, но не на все из них дает исчерпывающие и аргументированные ответы.

Оценка **«удовлетворительно»** соответствует пороговому уровню сформированности компетенций и выставляется за выпускную квалификационную работу, которая имеет научно-практическую или научно-теоретическую направленность, содержит предусмотренные заданием разделы, базируется на практическом материале, но имеет недостаточно глубокие и обоснованные аналитические материалы, в ней просматривается непоследовательность изложения материала, представлены необоснованные предложения. В отзывах рецензентов имеются замечания по содержанию работы и методике исследования. При защите ВКР студент-выпускник проявляет неуверенность, показывает слабое знание вопросов темы, допускает существенные недочеты, не всегда дает исчерпывающие аргументированные ответы на заданные вопросы.

Оценка **«неудовлетворительно»** соответствует недостаточному уровню сформированности компетенций и выставляется за выпускную квалификационную работу, которая не имеет научно-практическую или научно-теоретическую направленность, не содержит аналитических материалов, не отвечает требованиям, изложенным в методических указаниях по выполнению ВКР. В работе нет выводов либо они носят декларативный характер. В отзывах научного руководителя и рецензента имеются серьезные критические замечания. При защите работы студент-выпускник затрудняется отвечать на поставленные вопросы по ее теме, не знает теоретических материалов, при ответе допускает существенные ошибки. К защите не подготовлен предусмотренный заданием графический материал.

На основании анализа представленных критериев формируется итоговая оценка защиты выпускной квалификационной работы.

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

##### 4.1. Перечень вопросов, выносимых на государственный экзамен:

###### Современные концепции предпринимательства

1. Виды и методы стимулирования работников с разными типами трудовой мотивации.
2. Современные концепции развития персонала.
3. Лидер и его качества. Формальные и неформальные лидеры.
4. Роль маркетинга в повышении конкурентоспособности компании.
5. Модели выбора стратегических решений.
6. Деловая активность компании.
7. Роль оценки бизнеса в рыночной экономике.
8. Мотивация деятельности персонала. Основные теории мотивации.
9. Подходы к оценке стоимости предприятия.
10. Формы и методы планирования и оценки персонала.
11. Коммуникации в организации и их виды.
12. Анализ затрат на содержание и развитие персонала.
13. Комплекс маркетинга.
14. Формирование стратегии и ее реализация.
15. Использование маркетинговой информации для формирования стратегии фирмы.
16. Иерархия стратегий организации.
17. Влияние социальной ответственности на финансовый результат компании.
18. Портфельный анализ в организации – методы и модели.
19. Сущность и особенности стратегических решений, их роль в функционировании и развитии компании.

###### Менеджмент бизнес-процессов

1. Организационные структуры управления предприятием.
2. Жизненный цикл товара (ЖЦТ) как основа товарной политики фирмы.
3. Управление запасами и дебиторской задолженностью.
4. Сбытовая деятельность фирмы.
5. Сущность и классификация методов менеджмента.
6. Управленческий учет как информационная база принятия решений.
7. Состав и структура активов организации.
8. Организация как социально-экономическая система.
9. Стратегический процесс: анализ внешней и внутренней среды.
10. Методы принятия управленческих решений.
11. Бюджетирование и финансовое планирование в компании.

12. Основные показатели оценки финансового состояния компании.
13. Особенности и основные элементы бизнес-планирования.
14. Система управления персоналом организации.

#### Теория и практика управленческого консультирования

1. Стратегическое планирование. Выбор стратегии предприятия.
2. Анализ внешней среды организации: цели анализа и методы анализа.
3. Системный подход к исследованию организаций.

#### Анализ эффективности инновационных инвестиционных проектов

1. Ценообразование и ценовая политика компании
2. Управление стоимостью предпринимательского проекта.
3. Риск и методы управления рисками
4. Финансово-кредитные инструменты для улучшения использования производственных ресурсов

#### 4.2. Перечень заданий, выносимых на государственный экзамен:

##### Современные концепции предпринимательства

1. Используя матрицу БКГ, проанализировать продукцию АО «Бытмашина» и сделать выводы по каждому ее наименованию. АО «Бытмашина» выпускает продукцию трех основных видов: электрофены, электрокофемолки и электробритвы «Микма-100» и «Микма-110». В таблице приведена информация, характеризующая емкость рынка сбыта рассматриваемых видов продукции, продажи АО «Бытмашина» и его конкурентов.

Вид продукции	Год	Емкость рынка, тыс. шт.	Продажи завода, тыс. шт. (%)	Продажи ведущего конкурента, тыс. шт.
Электрофен	2022	2 747	323 (11,8)	300
	2023	2 994	276 (9,2)	300
Кофемолка	2022	1 347	388 (28,8)	300
	2023	1 562	264 (16,9)	300
Электробритва	2022	3 500	601 (17,2)	700
	2023	3 570	444 (12,4)	700

2. Определите привлекательность отрасли и стабильность бизнеса в положении данной стратегической организационной единицы по данным таблицы, если эксперты определили баллы по привлекательности и значимости отрасли на текущий момент и в будущем. Привлекательность оценивается от 0 до 1,0 - непривлекательной, 1 – привлекательной.

##### Факторы привлекательности отрасли

Отраслевые	Привлекательность	Балл по	Общий балл (А×Б)
------------	-------------------	---------	------------------

факторы	отрасли (А)		значимости (Б)		Текущая	Будущая
	Текущая	Будущая	Текущая	Будущая		
Размер рынка	0,5	0,7	25	20		
Уровень роста	0,2	0,4	10	15		
Интенсивность конкуренции	0,9	0,5	15	20		
Финансовые	0,3	0,3	20	15		
Технология	0,7	0,5	10	20		
Социальные	0,3	0,1	20	10		
Общий	-	-	100	0		

### 3. Проанализируйте ситуацию:

Известная фирма, специализирующаяся на производстве современных электронных бытовых приборов, планирует выпуск новой продукции. На производственном совещании обсуждается концепция бытового прибора нового поколения. Отрывок из протокола этого совещания представлен ниже:

Руководитель отдела разработок: «Основное преимущество, которое можно использовать нам перед конкурентами, состоит в высоком уровне наших технологий. Мы должны создать шедевр технологического искусства, последнее слово техники».

Вице-президент по производству: «Боюсь, что такое чудо техники будет просто не рентабельно с точки зрения производства. Можно разработать и создать великолепный опытный образец, для производства которого потребуется полностью переоборудовать наши производственные линии, закупить дорогостоящие материалы. Мое мнение, что эпоха средневековых мастеров, создателей уникальных образцов техники и искусства, далеко в прошлом. Больше прагматизма, господа.»

Вице-президент по маркетингу: «Мы должны создавать продукцию с прицелом на конкретного потребителя. Только он может точно сказать, что ему нужно, а что не нужно. Наш потребитель вряд ли будет в основной массе своей способен оценить высокий уровень технологического мастерства наших изобретателей, если продукция не будет удовлетворять его конкретные требования. Потребителю также безразлично, с помощью каких производственных линий мы сможем произвести то, что ему нужно. Рынок будет последним судьей наших решений, так уж лучше сразу приготовиться к его текущим настроениям».

Вопросы для анализа

1. В чем суть противоречия между различными участниками проекта?
2. Чья точка зрения является приемлемой и почему?
3. Кого из участников совещания вы бы назначили на должность Руководителя проекта? Почему?

### Менеджмент бизнес-процессов

1. Экспертная группа из 5 человек оценила каждый фактор конкурентоспособности товара в баллах (таблица). Оцените конкурентоспособность товара по методу 1111–5555.

Эксперты	Оценка экспертов			
	качество товара	цена товара	качество сервиса	затраты эксплуатационные
1. Руководитель	3	3	4	3
2. Конструктор	4	3	4	4
3. Маркетолог	3	5	3	3
4. Экономист	4	0	4	4
5. Технолог	4	4	4	3
Сумма баллов				

2. Выберите одного из пяти возможных поставщиков оборудования для Вашей фирмы, используя метод взвешенных баллов.

Поставщик	Средняя цена поставки	Сроки поставки	Особые условия	Комплектность
№1	4	4	4	3
№2	4	3	4	4
№3	4	4	4	4
№4	3	5	5	5
№5	5	4	4	3
Удельный вес критерия, %	25	15	20	40

3. Рассчитайте точку безубыточности для предприятия аналитическим и графическим методами. Определите, при каком объеме производства предприятие получит прибыль в размере 1 млн. р. Как изменится точка безубыточности в плановом периоде, если увеличение выручки на 20 % требует увеличения постоянных затрат на 10 %.

В отчетном году объем производства и реализации продукции составил 200 изделий. Цена реализации 1 изделия 150 тыс. р. Переменные затраты на 1 изделие 60 тыс. р. Общая сумма постоянных затрат 1 млн. р.

4. Рассчитайте размер дивиденда на одну обыкновенную акцию, если из общего числа акций – 12 тысяч штук, привилегированные акции составили 20%, а чистая прибыль, доступная владельцам обыкновенных акций – 168 000 рублей.

5. Построить диаграмму Гантта по данным таблицы

Проект – установка решетчатого забора с деревянными столбами и с воротами.

Поэтапный список работ проекта

Этапы	Длительность, часов
закупка материала	4
подготовка ям для столбов	6

Установка столбов	4
крепление балок к столбам	2
крепление решеток к балкам	3
Монтаж ворот	2
покраска забора и ворот	3
итого	24

6. Компания при реализации продукции ориентируется на три сегмента рынка. В первом сегменте объем продаж в прошлом периоде составил 10 млн шт. при емкости рынка в этом сегменте 26 млн шт. Предполагается, что в настоящем году емкость рынка в этом сегменте возрастет на 4 %, доля компании – на 7 %. Во втором сегменте доля компании составляет 8 %, объем продаж – 7 млн шт. Предполагается, что емкость рынка возрастет на 15 % при сохранении доли компании в этом сегменте. В третьем сегменте емкость рынка – 45 млн шт., доля компании – 20 %. Изменений не предвидится.

Определить объем продаж компании в настоящем году при вышеуказанных условиях.

7. С целью привлечения дополнительных покупателей компания снизила цену на свою продукцию с 1245 до 1100 руб. При этом объем продаж возрос с 64 300 до 65 100 шт. Определите:

- 1) эластичность спроса;
- 2) каким образом компании действовать дальше, если:
  - а) уменьшить цену еще на 5 %, чтобы увеличить долю рынка;
  - б) вернуть старую цену?

8. Торговая компания закупает товар по цене 200 руб. за единицу и продает в количестве 500 шт. этого товара еженедельно по цене 255 руб. В результате проведенного исследования отделом маркетинга рекомендуется повысить цену на 7 %. Эластичность спроса равна 0,9. Определите: 1) сколько единиц товара нужно реализовать компании, чтобы сохранить свою прибыль на том же уровне; 2) какую прибыль может получить компания после изменения цены на 7 % с учетом состояния спроса?

9. Предприятие предполагает взять в кредит сумму. Определите сумму процента, которую должно выплатить предприятие, если ставка за кредит 12 % годовых, кредит взят на а) полгода, б) год, в) три года г) пять лет. Рассчитайте по методу как простых, так и сложных процентов.

## Теория и практика управленческого консультирования

### 1. Проанализируйте ситуацию:

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько хорошо ей работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще –то ничего. Он мне не досаждаст. Я

делаю совою работу». Тогда подруга поинтересовалась: « Но ты же работаешь на одном месте уже 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда –нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно непонятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, для работы фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности работы, то при приеме на работу мне что-то очень невнятно объяснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем особенно не общаемся».

Вопросы:

1. Какой вид коммуникаций описан в ситуации?
2. Какие условия и цели эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
3. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
4. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
5. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь в данной ситуации?

2. Проанализируйте ситуацию:

Вы работаете мастером в женском коллективе на фабрике детских игрушек. Подчиненные Вам бригады занимаются росписью «лиц» кукол: доводкой штампованных кукол, оформлением и художественной росписью лиц кукол, которые затем отправляют в торговую розничную сеть. В руководстве сложилось мнение, что на участке не все ладится. Отдел продаж уже несколько раз возвращал продукцию с нареканиями от магазина, что у кукол злые лица и покупатели быстро разбирают «веселых» кукол, а «злые» не берут, магазин их возвращает. Приходится переделывать, что достаточно дорого обходится фабрике.

Вопросы:

1. Как Вы можете объяснить появление такого брака продукции?
2. Каковы Ваши предложения по исправлению ситуации?.

3. Проанализируйте ситуацию:

Крупная фирма инициировала проект автоматизации документооборота. В качестве заказчика проекта выступила сама фирма, а в качестве генерального подрядчика – консалтинговая фирма, Она взяла на себя обязательства самостоятельно спроектировать всю систему документооборота и создать ее силами субподрядной софтверной фирмы.

На стадии переговоров были определены объемы, сроки и стоимость проекта, которая являлась оплатой услуг консалтинговой фирмы. При этом оплата услуг консалтинговой фирмы зависела от конкретных результатов – создания системы документооборота в оговоренные сроки. Из общей стоимости проекта часть денежных средств шла на оплату работы

софтверной фирмы, причем работа программистов оценивалась в зависимости от затраченного времени, т.е. используя повременную систему оплаты труда.

После окончания первых двух этапов проекта оказалось, что консалтинговая фирма выполнила работы только по первому этапу, получила оплату результатов только по первому этапу, но софтверной фирме заплатила уже за два этапа, т.е. за все время работы программистов. Руководитель проекта со стороны консалтинговой фирмы рассчитал показатели контроля стоимости и доложил результаты руководству. Руководство консалтинговой фирмы обнаружило, что данный проект с точки зрения их фирмы абсолютно нерентабелен. На совещании, посвященном обсуждению сложившейся ситуации, было принято решение обратиться к заказчику с предложением пересмотреть условия договора ввиду серьезного увеличения объемов работ и усложнения условий их реализации.

Вопросы:

1. На основе каких показателей руководитель проекта мог бы выявить ошибки в управлении стоимостью?
2. Какие ошибки были допущены в управлении стоимостью со стороны консалтинговой фирмы?
3. Какое решение было бы более целесообразно, по Вашему мнению?

4. Проанализируйте ситуацию:

Анастасия долгое время проработала инженером на оборонном предприятии. В течение последних лет на предприятии дела обстояли плохо и Анастасия попала в число сокращенных, чего она совершенно не ожидала.

Первое время она думала, что быстро найдет другую работу, но все оказалось сложнее, несколько месяцев поиска ни к чему не привели. Случайно наткнулась на объявление в газете о возможности работать – подстригать газоны в частных хозяйствах и устроилась на работу..

Сезон был в разгаре, и клиентов было много, явно не хватало рабочих рук, да и запросы клиентов были намного шире, чем простая стрижка газона. Анастасия постоянно думала, что могла бы основать собственное дело – ухаживать за газонами и разводить цветники. Мысль о том, что больше не будет зависеть от работодателя, быть хозяйкой и начальником самой себе не давала покоя. Было конечно немного страшно, но очень хотелось достичь успеха, тем более, что коттеджи росли как грибы, и все владельцы хотели иметь красивый газон. Сама ситуация толкала принять решение.

В новом сезоне Анастасия решила работать самостоятельно. Вначале было немного постоянных клиентов, и Анастасия справлялась сама, затем к концу первого года работы, круг постоянных клиентов стал расширяться, разнообразие услуг тоже, надо было ухаживать за цветами, стричь кустарники и т.д. Появилась уверенность, в постоянстве заработка, и она решила взять двух помощников, так как не успевала справляться. У нее появились мысли о расширении дела, тем более, что круг клиентов постоянно расширялся, и объем работ только увеличивался...

Вопросы:

1. Кто, по–вашему мнению, Анастасия – менеджер или предприниматель?
2. Когда она перестала быть наемным работником?
3. Занимается ли Анастасия управлением? Какие виды работы относятся к управленческой деятельности?

Анализ эффективности инновационных инвестиционных проектов

1. Ярким примером проекта является производство кинофильма. Объясните на этом примере основные черты и особенности проектной деятельности.

2. В проекте участвуют 3 фирмы и 2 банка. Финансовое участие государства сводится к получению налогов. Денежные потоки проекта представлены в таблице:

№ п/п	Наименование денежного потока	Значение, денежных единиц
1	Выручка от реализации (с НДС, акцизами и пошлинами)	2100
2	Производственные затраты реализации (с НДС, за материальные затраты)	600
3	Налоги	500
4	Фирма №1 получает средства за ТЭО	600
5	Фирма №2 получает средства за экологическую экспертизу проекта	700
6	Фирма №3 покупает для проекта оборудование	200
7	Банк №1 получает проценты за кредитование проекта	100
8	Банк №2 выдаёт займ на нужды проекта	300

В таблице обозначьте знаком + притоки денежных средств в проект, а знаком – оттоки денежных средств из проекта. Определите конечную финансовую реализуемость проекта.

3. Решить задачу:

Проект возведения забора по периметру квадратного участка. Плановая производительность - одна сторона в день, при плановой стоимости одной стороны 100 долларов. Определить отклонение по срокам и стоимости, если к концу второго дня было построено три стороны забора, а стоимость выполненных работ составила 350 долларов.

4. Проанализируйте ситуацию:

Проект нового международного аэропорта в Берлине. Его начали строить в 2006 г. Он должен был вступить в эксплуатацию в 2012 г., и даже была завершена его внешняя и внутренняя отделка, он украшен картинами, крупнейшие гостиничные сети построили здесь свои отели. Но открытие аэропорта было отложено на неопределенный срок, поскольку за полгода до

торжественной церемонии выяснилось, что система пожарной сигнализации и пожаротушения работает некорректно и не поддается быстрой модификации, так как на нее попросту нет никакой адекватной документации. Сначала менеджеры проекта заявили: «Не беда, мы сейчас быстро сделаем временную человеко-машинную систему». Когда их спросили, что это такое будет, выяснилось, что они собрались расставить по аэропорту 300 человек с мобильными телефонами, чтобы те в случае чего звонили куда надо. А если у одного телефон не сработает? В результате была проведена глобальная проверка этого проекта, которая выявила 150 тыс. нарушений. В результате аэропорт был запущен в действие лишь в 2020 г.

Вопросы:

1. Почему аэропорт не мог вступить в строй в течение 14 лет?
2. Почему команда проекта строительства аэропорта потеряла контроль над ним?
3. Как Вы оцениваете решение о создании человеко-машинной системы пожаротушения?
4. Какие меры нужно было предпринять, чтобы преодолеть выявленные отклонения?

## **5. Примерная тематика выпускных квалификационных работ (магистерских диссертаций) и примерный перечень вопросов на защите выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации)**

5.1. Примерная тематика выпускных квалификационных работ (магистерских диссертаций):

1. Совершенствование метода построения операционной стратегии в условиях неопределенного спроса.
2. Факторы, определяющие результативность категорийного менеджмента в российском секторе товаров повседневного спроса.
3. Критические факторы успеха в индустрии: перспектива модели ресурсного подхода.
4. Достижение конкурентных преимуществ российскими и международными консалтинговыми компаниями.
5. Особенности мотивации сотрудников в сфере управления проектами и программами.
6. Оценка эффективности системы управления проектами организации.
7. Построение эффективной системы управления коммуникациями в проекте.
8. Совершенствование корпоративной культуры в компании/организации/предприятии.
9. Производственные конфликты и пути их решения в организации.
10. Организационная культура компании и ее совершенствование.
11. Совершенствование трудовой деятельности отдела организации труда и заработной платы предприятия.

12. Совершенствование кадровой политики компании.
13. Повышение эффективности работы отдела кадров/HR-департамента в организации.
14. Проект мероприятий по повышению материальной мотивации сотрудников компании.
15. Проект мероприятий по повышению моральной мотивации сотрудников компании.
16. Оценка кадрового потенциала предприятия и его совершенствование в организации.
17. Совершенствование методов руководства персоналом в организации.
18. Совершенствование кадровой стратегии и кадровой политики в организациях (фирме).
19. Опыт и проблемы использования лизинга персонала на предприятии (организации, фирме).
20. Совершенствование методов кадрового планирования на предприятии (организации, фирме).
21. Возможности и ограничения сети Интернет – как источник поиска работы и персонала.
22. Совершенствование приема персонала с помощью сети Интернет на примере предприятия (компании, фирмы).
23. Проект мероприятий по приему и отбору персонала в организацию.
24. Анализ управленческих технологий административного воздействия на работников предприятия.
25. Профессионально-ролевой анализ деятельности менеджеров по персоналу на примере предприятия (фирмы, организации).
26. Структура управления на предприятии и ее совершенствование.
27. Структура управления отделом кадров на предприятии и ее совершенствование.
28. Управление рисками в решениях о найме работников на предприятии (организации, фирме).
29. Совершенствование адаптации персонала на современном предприятии (организации, фирмы).
30. Совершенствование адаптации административно-управленческого персонала на современном предприятии (организации, фирмы).
31. Российский и зарубежный опыт технологий официального введения в должность.
32. Изучение потребностей, способностей и мотивации работников к обучению на предприятии (фирме, организации).
33. Конкурентоспособность предприятия и ее повышение за счет эффективной кадровой политики.
34. Неэффективно работающий персонал и пути повышения производительности и качества труда в организации (фирме).
35. Антикризисное управление персоналом на предприятии (организации, фирме).

36. Роль повышения квалификации персонала на малом предприятии (организации, фирме).
37. Совершенствование способов привлечения кандидатов на должность в организацию.
38. Снижение затрат на рекламные мероприятия по поиску сотрудников и их влияние на финансовые результаты организации.
39. Снижение затрат на оплату труда работников организации за счет эффективного найма и подбора сотрудников и их влияние на финансовые показатели организации.
40. Кадровая политика предприятия в условиях экономического кризиса (на примере организации, фирмы).
41. Организация обучения персонала на базе предприятия (фирмы, организации).
42. Совершенствование подбора, отбора и мотивации сотрудников в организации (на примере предприятия, фирмы).
43. Проект мероприятий по повышению технологии управления персоналом на предприятии (организации, фирмы).
44. Проект мероприятий по управлению деловой карьерой персонала на предприятии (фирме, организации).
45. Совершенствование социально–трудовых отношений на предприятии (организации, фирмы).
46. Система управления персоналом и оценка ее эффективности на предприятии (организации, фирме).
47. Способы удержания и развития наиболее ценных сотрудников в организации.
48. Оценка подходов и методик к процедуре «оценка компетенций».
49. Организационное обучение как фактор развития ключевых компетенций в российских компаниях.
50. Оценка эффективности системы немонетарного мотивирования персонала.
51. Подходы к созданию системы управления корпоративными знаниями.
52. Оценка результатов деятельности сотрудника как составная часть управления эффективностью деятельности предприятия.
53. Модели и механизмы оплаты труда на российских предприятиях.
54. Специфика управления персоналом в условиях организационных изменений.
55. Анализ теневого рынка труда и его влияние на экономическое развитие страны.
56. Моделирование организационной структуры в системе стратегического развития предприятия.
57. Оценка компетенций персонала методом ассесмента.
58. Сбалансированная система показателей как элемент стратегического управления персоналом в организации.
59. Формирование эффективной команды в организации.

60. Вовлеченность и приверженность работников: индивидуальные и организационные факторы формирования.
61. Стили лидерства: влияние на установки и поведение работников.
62. Управление знаниями в организациях.
63. Особенности трудовых отношений и практик УЧР нестандартно занятых работников.
64. Методы диагностики организационной культуры в компании.
65. Методы повышения приверженности персонала компании.
66. Роль и функции HR-службы в российских бизнес-организациях.
67. Построение системы управления персоналом организации.
68. Разработка стратегии и политики управления персоналом организации.
69. Современные технологии подбора персонала.
70. Найм и отбор персонала в организации.
71. Разработка программы адаптации персонала в организации.
72. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала.
73. Развитие и обучение персонала.
74. Управление карьерой, формирование кадрового резерва организации.
75. Оценка и аттестация персонала.
76. Управление молодыми талантами.
77. Методы согласования целей развития организации с целями сотрудников.
78. Управленческие команды: опыт и проблемы формирования.
79. Методы измерения и оценки интеллектуального потенциала сотрудников.
80. Особенности управления «звездами» в компании.
81. Репутационный аудит: оценка бренда работодателя.
82. HR-брендинг организации.
83. Непрерывное образование и самообразование персонала в организациях.
84. Формирование бренда в управлении человеческими ресурсами.
85. Менеджер как профессиональный коммуникатор.
86. Личность менеджера с точки зрения современного организационного поведения.
87. Управление личной эффективностью менеджера по персоналу с точки зрения организационного поведения.
88. Способы формирования ключевых компетенций менеджеров в современных организациях.
89. Кросс-культурные аспекты организационного поведения в современном российском бизнесе.
90. Формирование региональной инновационной системы.
91. Инновационные методы управления развитием бизнеса в сфере услуг.

92. Исследование влияния инновационного потенциала системы здравоохранения на качество жизни населения региона.

93. Инновационные технологии управления в банковской деятельности.

94. Исследование технологий управления развитием бизнеса.

95. Управление малыми предприятиями региона на основе метода контроллинга.

96. Исследование влияния параметров инновационной деятельности на стратегическую конкурентоспособность организации.

97. Формирование системы стратегического управления собственной сбытовой сети промышленной компании.

98. Исследование маркетинговых возможностей роста организации на целевых рынках.

99. Инновационное предпринимательство.

100. Бизнес-планирование производства новой продукции (выхода на новый рынок).

5.2. Примерный перечень вопросов на защите выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации):

1. Какие исследовательские методы были применены в данной работе?

2. Какова практическая ценность проведенного исследования?

3. С какими подразделениями организации Вы сотрудничали при разработке практической части выпускной квалификационной работы?

4. Какие ключевые моменты Вы обнаружили в процессе написания выпускной квалификационной работы?

5. Какие практические рекомендации Вы предложили для решения выявленной проблемы?