Приложение 11

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

ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

УТВЕРЖДЕНО

И.о.директора ДВИУ-филиала РАНХиГС

С.И. Орехова

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА
Управление проектами

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Очная, очно-заочная
(Форма обучения)

Год набора - 2024

Хабаровск, 2024 г.

Авторы-составители:

Канд. социол. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления Сидорова Н.П.

Канд.экон.наук, доцент кафедры менеджмента и государственного управления Басова С.Н.

Заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления:

Канд. социол. наук, доцент Сидорова Н.П.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения образовательной программы……..……4
2. Ключевые индикаторы сформированности компетенций…….……5
3. Оценочные материалы, необходимые для оценки результатов освоения образовательной программы……..……...8
4. Методические материалы……..……...37

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

1.1. При защите выпускной квалификационной работы

УК ОС-1 Способен применять критический анализ информации и системный подход для решения задач обоснования собственной гражданской и мировоззренческой позиции

УК ОС-2 Способен разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений

УК ОС-3 Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе

УК ОС-4 Способен осуществлять коммуникацию, в том числе деловую, в устной и письменной формах на государственном и иностранном(ых) языках

УК ОС-5 Способен проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества в социально-историческом и философском контекстах, соблюдать нормы этики и использовать дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах

УК ОС-6 Способен выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

УК ОС-7 Способен поддерживать уровень физического здоровья, достаточного для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности

УК ОС-8 Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов

УК ОС-10 Способен формировать нетерпимое отношение к проявлениям экстремизма, терроризма, коррупционному поведению и противодействовать им в профессиональной деятельности

УК ОС-11 Способен идентифицировать проявления экстремизма и участвовать в принятии профилактических мер, направленных на предупреждение экстремистской, в том числе террористической деятельности

ОПК ОС-2 Способен осуществлять сбор и анализ данных, в том числе из открытых источников, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современных инструментов.

ОПК ОС-3 Способен находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивать их последствия

ОПК ОС-6 Способен осуществлять информационное и цифро

вое взаимодействие на основе безопасного использования инф ормационно-коммуникативных технологий

ПКо ОС-3 Способен применять в профессиональной деятельности современные методы управления человеческими ресурсами

ПКо ОС-4 Способен применять основные методы финансового менеджмента для обеспечения деятельности организации

ПКо ОС-5 Способен осуществлять оценку конкурентных преимуществ организации при разработке и реализации стратегии организации

ПКС-4 Владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов

ПКС-5 Умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании

ПКс-6 Владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и

организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления

ПКС-7 Умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для реализации проектов на государственном и иностранном(ых) языках

ПКС-8 Умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации

ПКС-9 Способность разрабатывать проект и участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

1.2. При сдаче государственного экзамена

УК ОС-9 Способен использовать основы экономических знаний для принятия экономически обоснованных решений в различных сферах деятельности

ОПК ОС-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории

ОПК ОС-4 Способен демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов

ОПК ОС-5 Способен использовать при решении профессиональных задач современные информационно коммуникационные технологии и программные средства

ПКо ОС -1 Способен использовать при осуществлении профессиональной деятельности современные методики маркетинга

ПКо ОС-2 Способен оценивать и учитывать факторы внешней среды бизнеса для повышения конкурентоспособности организации

ПКС-1 Владение различными способами управления внутриорганизационными процессами на основе современных технологий

ПКС-2 Способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели

ПКС-3 Владение основами правовых знаний в различных сферах деятельности, умение координировать деятельность исполнителей с помощью нормативно-правового и методического инструментария реализации управленческих решений

2. Ключевые индикаторы сформированности компетенций

2.1 Выпускная квалификационная работа

Код компетенции	Наименование компетенции	Ключевой индикатор
УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (УК ОС)		
УК ОС-1	Способен применять критический анализ информации и системный подход для решения задач обоснования собственной гражданской и мировоззренческой позиции	Формулирует собственную гражданскую и мировоззренческую позицию с опорой на системный анализ философских взглядов и исторических закономерностей, явлений и событий Систематизирует информацию, полученную в целях решения поставленной задачи по результатам самостоятельного поиска по широкому кругу источников

УК ОС-2	Способен разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	Представляет и защищает самостоятельно разработанный проект любого типа, исходя из действующих правовых норм и с обоснованием ресурсов и ограничений при его разработке и реализации
УК ОС-3	способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	Обосновывает адекватность распределения ролей в рамках выполнения командной задачи и собственную ролевую позицию
УК ОС-4	Способен осуществлять коммуникацию, в том числе деловую, в устной и письменной формах на государственном и иностранном(ых) языках	Соблюдает требования к языку и форме общения, в том числе делового, в зависимости от коммуникативной задачи, решаемой на русском или иностранном языке
УК ОС-5	Способен проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества в социально-историческом и философском контекстах, соблюдать нормы этики и использовать дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	Проявляет гибкость и корректность при взаимодействии с учетом этнических, религиозных, гендерных, возрастных отличий и психофизиологических особенностей. Демонстрирует знание психофизических особенностей развития лиц с психическими и (или) физическими недостатками для выстраивания своего поведения в социальной и профессиональной сфере
УК ОС-6	Способен выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Обосновывает траекторию личностного и профессионального роста, основываясь на методах самоменеджмента и самоорганизации (под поставленную задачу)
УК ОС-7	Способен поддерживать уровень физического здоровья, достаточного для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности	На основе самодиагностики физического состояния отбирает и реализует методы поддерживания физического здоровья.
УК ОС-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов	Демонстрирует знание основных алгоритмов поведения в целях предотвращения угроз безопасности жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в том числе при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов
УК ОС-10	Способен формировать нетерпимое отношение к проявлениям экстремизма, терроризма, коррупционному поведению и противодействовать им в профессиональной деятельности	Определяет и обосновывает правовые последствия действий или бездействия (собственных и иных лиц)
УК ОС-11	Способен идентифицировать проявления экстремизма и участвовать в принятии профилактических мер, направленных на предупреждение экстремистской, в том числе террористической деятельности	Определяет причины и условия, способствующие осуществлению экстремистской деятельности, в том числе террористической, и предлагает меры, направленные на их профилактику

ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (ОПК ОС)		
ОПК ОС-2	Способен осуществлять сбор и анализ данных, в том числе из открытых источников, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современных инструментов.	Выбирает методы принятия решений, адекватные поставленным задачам; оценивает последствия принятых решений и их социальную значимость
ОПК ОС-3	Способен находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивать их последствия	Находит и отбирает необходимую и достаточную информацию, релевантную поставленным задачам
ОПК ОС-6	Способен осуществлять информационное и цифровое взаимодействие на основе безопасного использования информационно-коммуникативных технологий	Использует при работе во внешней и внутренней среде информационные и цифровые технологии с учетом их безопасного использования
ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (ПКо ОС)		
$ПК_о$ ОС-3	Способен применять в профессиональной деятельности современные методы управления человеческими ресурсами	Применяет современные методы управления человеческими ресурсами.
$ПК_о$ ОС-4	Способен применять основные методы финансового менеджмента для обеспечения деятельности организации	Применяет методы финансового менеджмента
$ПК_о$ ОС-5	Способен осуществлять оценку конкурентных преимуществ организации при разработке и реализации стратегии организации	Выявляет стратегические конкурентные преимущества организации
САМОСТОЯТЕЛЬНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (ПКС)		
$ПК_С$-4	Владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов	Осуществляет анализ информации, ведет базы данных, применяет знания и навыки функционирования системы внутреннего документооборота организации
$ПК_С$-5	Умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании	Осуществляет анализ рыночных и специфических рисков при принятия управленческих решений
ПКс-6	Владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления	Проводит количественный и качественный анализ информации при принятии управленческих решений
$ПК_С$-7	Умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для реализации проектов на государственном и иностранном(ых) языках	Организует и поддерживает связи с деловыми партнерами на государственном и иностранном(ых) языках
$ПК_С$-8	Умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным	Применяет основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления

	капиталом, принятия инвестиционных решений, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации	оборотным капиталом при принятии инвестиционных решений
$ПК_С$-9	Способность разрабатывать проект и участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	Разрабатывает и участвует в управлении проектом

2.2. Государственный экзамен

Код компетенции	Наименование компетенции	Ключевой индикатор
УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (УК ОС)		
УК ОС-9	Способен использовать основы экономических знаний для принятия экономически обоснованных решений в различных сферах деятельности	Приводит экономическое обоснование принимаемых решений в различных сферах деятельности
ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (ОПК ОС)		
ОПК ОС-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории	Самостоятельно формулирует выводы на основе решения задач, требующих знаний экономической и управленческой теории
ОПК ОС-4	Способен демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	Выявляет в деятельности организаций современные технологии управления, формирующиеся в рамках прорывных направлений менеджмента
ОПК ОС-5	Способен использовать при решении профессиональных задач современные информационно коммуникационные технологии и программные средства	При решения управленческих задач выбирает и эффективно использует информационные технологии и программные средства
ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (ПКо ОС)		
$ПК_о$ ОС -1	Способен использовать при осуществлении профессиональной деятельности современные методики маркетинга	Применяет современные методы маркетинга
$ПК_о$ ОС-2	Способен оценивать и учитывать факторы внешней среды бизнеса для повышения конкурентоспособности организации	Выявляет факторы внешней среды, определяющие конкурентоспособность организации
САМОСТОЯТЕЛЬНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (ПКС)		
$ПК_С$-1	Владение различными способами управления внутриорганизационными процессами на основе современных технологий	Владеет и применяет альтернативные способы управления внутриорганизационными процессами
$ПК_С$-2	Способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели	Выявляет новые рыночные возможности и формирует новые бизнес-модели на основе оценки экономических и социальных условий
$ПК_С$-3	Владение основами правовых знаний в различных сферах деятельности, умение	Координирует деятельность организации на основе нормативно-

	координировать деятельность исполнителей с помощью нормативно-правового и методического инструментария реализации управленческих решений	правового и методического инструментария

3. Оценочные материалы, необходимые для оценки результатов освоения образовательной программы, хранятся у заместителя директора ДВИУ по учебной работе.

3.1. Общая характеристика выпускной квалификационной работы

Защита выпускной квалификационной работы (далее - ВКР) является последним по порядку испытанием государственной итоговой аттестации обучающихся и проводится в соответствии с расписанием ГИА. Защита ВКР является публичной и проводится на открытом заседании ГЭК.

3.1.1 Выбор вида, темы и порядок выполнения выпускной квалификационной работы

Выбор вида и темы ВКР. ВКР представляет собой выполненную обучающимся работу, демонстрирующую уровень подготовленности обучающегося к самостоятельной профессиональной деятельности.

По программам бакалавриата направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиля «Управления проектами» в институте ВКР выполняется: в виде бакалаврской работы, бакалаврского проекта и стартапа.

Бакалаврская работа представляет собой самостоятельное логически завершенное исследование, в котором анализируется одна из теоретических проблем в области профессиональной деятельности.

Бакалаврский проект представляет собой самостоятельный логически завершенный проект, в котором анализируется одна из практических проблем в области профессиональной деятельности.

Стартап в рамках ВКР (далее – ВКРС) представляет собой бизнес-проект, обладающих инновационностью, потенциалом масштабирования и роста, имеющий потенциального или действующего инвестора и модель монетизации.

ВКР является продолжением и логическим завершением учебной и научно-исследовательской работы, проводимой студентом на протяжении всего обучения. ВКР призвана выявить способность студента на основе полученных знаний самостоятельно решать конкретные практические задачи. Грамотно и своевременно выполненная ВКР – свидетельство готовности выпускника к самостоятельной профессиональной деятельности.

Студент обязательно должен решить следующие задачи:

1) обосновать актуальность выбранной темы, ее ценность и значение;
2) изучить теоретические положения, нормативно-правовую документацию, статистические материалы, справочную и научную литературу по избранной теме;
3) собрать необходимый эмпирический материал для проведения конкретного анализа;
4) провести анализ собранных данных, используя соответствующие методы обработки и анализа информации;
5) изложить свою точку зрения по дискуссионным вопросам, относящимся к теме;
6) сделать логические выводы и разработать рекомендации (проект) по повышению эффективности работы;
7) выполнить расчеты эффективности от внедрения предлагаемых мероприятий (если это предусмотрено в задании руководителя);

8) изложить обоснованное решение поставленной бизнес-задачи (для стартапа);

9) оформить выпускную квалификационную работу в соответствии с нормативными требованиями, предъявляемыми к подобным материалам.

Предварительное рассмотрение темы ВКР и ее согласование преподавателями выпускающей кафедры осуществляется на основании предоставляемой обучающимся Концепции предполагаемого исследования, которая представляет собой презентацию, содержащую следующие компоненты:

- обоснование актуальности темы исследования;
- цель и задачи ВКР;
- объект и предмет исследования;
- степень разработанности (изученности) темы;
- предполагаемые методы исследования;
- ожидаемый результат.

Предварительное рассмотрение темы работы и отнесение ее к виду стартапа осуществляется экспертной комиссией Академии: председатель и не менее 4 членов, в состав которой могут входить представители бизнеса, венчурных компаний, акселераторов/инкубаторов, государственных или муниципальных структур поддержки малого и среднего предпринимательства и профессорско-преподавательского состава структурного подразделения Академии, в котором будет выполняться ВКРС (далее – экспертная комиссия). Представители бизнеса в составе экспертной комиссии должны иметь опыт ведения предпринимательской деятельности не менее 5 лет и/или иметь опыт работы в государственных или муниципальных структурах поддержки малого и среднего предпринимательства на руководящей должности не менее 2 лет или на должности специалиста – не менее 3 лет.

Согласование темы ВКРС экспертной комиссией осуществляется на основании предоставляемой обучающимся (несколькими обучающимися, выполняющими работу совместно) Концепции бизнес-проекта, которая представляет собой презентацию, содержащую следующие компоненты:

– обоснование актуальности бизнес-проекта;
– цель и задачи бизнес-проекта;
– целевая группа клиентов (стейкхолдеры);
– бизнес-модель и/или технологическая дорожная карта;
– финансовая модель и/или модель монетизации;
– ожидаемый результат.

Выпускающая кафедра менеджмента и государственного управления предлагает примерную тематику ВКР, где большинство тем носят универсальный характер. В рамках каждой предложенной темы существует пространство выбора конкретной формулировки. Целесообразно в теме указывать специфику работы (к примеру, название конкретного предприятия). Рекомендуется в формулировке темы сделать акцент не на процесс исследования, а на проект − конечный результат, используя слова: разработка, развитие, совершенствование, повышение эффективности, проектирование, оптимизация и т.п.

Утвержденный перечень тем ВКР, предлагаемых обучающимся (далее - перечень тем), доводится до их сведения не позднее чем за 6 месяцев до даты начала государственной итоговой аттестации путем размещения в электронной информационно-образовательной среде Института. Темы ВКР должны соответствовать направленности (профилю) образовательной программы.

При формировании перечня тем могут учитываться предложения организаций-работодателей, оформленные на официальном бланке организации-работодателя и содержащие обоснование целесообразности подготовки предлагаемых тем ВКР по соответствующим образовательным программам.

Обучающиеся имеют право выбора темы ВКР из перечня тем, а также могут предложить свою тему ВКР, в случае обоснованности целесообразности ее разработки для практического применения в соответствующей области профессиональной деятельности или на конкретном объекте профессиональной деятельности, установленных образовательной программой. Для выбора темы ВКР обучающийся подает *заявление.*

Рекомендуемая тематика выпускных квалификационных работ

Обучающиеся имеют право выбора темы ВКР из предложенного перечня тем, а также могут предложить свою тему ВКР, в случае обоснованности целесообразности ее разработки для практического применения в соответствующей области профессиональной деятельности или на конкретном объекте профессиональной деятельности, установленных образовательной программой.

Предлагаемый перечень тем ВКР:

1. Бизнес-инкубатор как инструмент закрепления молодежи в поселении (на примере…).
2. Деловые коммуникации организации в условиях государственных ограничений деятельности (covid19).
3. Драйверы стоимости компании, их регулирование.
4. Институты инновационной инфраструктуры как необходимый элемент поддержки инновационного предпринимательства.
5. Инструменты управления стоимостью активов предприятия государственных, муниципальных активов).
6. Информационные технологии в системе управления организацией.
7. Использование проектного подхода в управлении организациями малого бизнеса.
8. Использование современных информационных систем и информационных технологий для повышения эффективности управления организациями.
9. Кадровая политика в органах местного самоуправления (на примере…).
10. Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом.
11. Конкурентоспособность организации: методы оценки и повышения.
12. Конкурентоспособность товара – методы оценки и повышения.
13. Корпоративная культура как фактор эффективности управления современным предприятием.
14. Маркетинговая стратегия как фактор устойчивости предприятия.
15. Мотивация персонала организации (на примере…).
16. Обеспечение модернизации (расширения) компании долгосрочными финансовыми ресурсами.
17. Обоснование форм распоряжения имуществом предприятия (публично-правового образования).
18. Организация деятельности компаний в интернет-среде.
19. Организация и управление рекламно-информационной деятельностью предприятия.
20. Организация информационного обеспечения процессов управления предприятием (персоналом).
21. Организация маркетинговой деятельности предприятия (на примере …).
22. Организация маркетинговой деятельности предприятия.
23. Организация системы управления рисками в компании.
24. Оценка инвестиционных проектов.
25. Оценка корпоративной социальной ответственности.
26. Повышение эффективности документационного обеспечения управления организацией (подразделением предприятия).
27. Повышение эффективности документационного обеспечения управления организацией.
28. Повышение эффективности и качества управленческих решений.
29. Повышение эффективности торгово-закупочной деятельности дистрибьюторской организации (на примере...).
30. Применение аутсорсинга в деятельности организации.
31. Применение операционного рычага в деятельности компании.
32. Проблема текучести кадров и пути ее снижения.

33. Проект по развитию нового бизнес-направления компании.
34. Пути совершенствования качества обслуживания на предприятиях сферы услуг.
35. Пути совершенствования маркетинговой деятельности предприятия (на примере...).
36. Развитие коммуникативной компетенции персонала организации.
37. Развитие маркетинговой деятельности организации (на примере…)
38. Развитие маркетинговой деятельности торговой организации.
39. Развитие маркетинговых коммуникаций организации (на примере…).
40. Развитие маркетинговых технологий в деятельности организации.
41. Развитие методов мотивации персонала организации.
42. Развитие моделей государственно-частного партнёрства в Хабаровском крае.
43. Развитие моделей межсекторального взаимодействия на территории Хабаровского края.
44. Развитие офиса управления проектами улучшения городской среды г. Хабаровска.
45. Развитие программного метода управления на предприятиях госсектора.
46. Развитие системы мотивации в организации (на примере…).
47. Развитие системы обучения персонала.
48. Развитие системы оплаты труда в организации.
49. Развитие системы управления персоналом в организации и оценка ее эффективности.
50. Развитие системы управления человеческими ресурсами в организации (на примере…).
51. Развитие товарной политики организации.
52. Разработка и выведение на рынок нового товара/услуги/пакета (комплекса) услуг.
53. Разработка и продвижение инновационного проекта в компании.
54. Разработка кадровых решений по развитию персонала организации.
55. Разработка коммерческого проекта в публичной сфере (спорт/здравоохранение/образование/наука и т.д.)
56. Разработка мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности организации сферы услуг.
57. Разработка проекта создания предприятия (на примере…).
58. Разработка проекта создания предприятия в сфере услуг (на примере…).
59. Разработка стратегии развития организации.
60. Система управления проектами в коммерческой организации (на примере…...).
61. Совершенствование деятельности по управлению персоналом (на примере…).
62. Совершенствование организационной структуры управления предприятием.
63. Совершенствование торгово-закупочной деятельности дистрибьюторской организации.
64. Современные инструменты повышения эффективности деловых коммуникаций в организации.
65. Тенденции развития отраслевого проектного управления (на примере…).
66. Удержание конкурентных преимуществ выводом на рынок инновационной продукции.
67. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью на предприятии.
68. Управление денежными потоками организации.
69. Управление издержками производства.
70. Управление инвестиционными денежными потоками в компании (притоки и вложения).
71. Управление кадровым подбором в организации.
72. Управление коммерческой деятельностью предприятия (организации).
73. Управление коммуникациями в конфликтных ситуациях.
74. Управление конкурентоспособностью организации.

75. Управление конфликтами в организации.
76. Управление маркетинговыми коммуникациями организации.
77. Управление оборотным капиталом и ликвидностью компании.
78. Управление оборотным капиталом предприятия.
79. Управление операционными и финансовыми рисками в компании.
80. Управление основным капиталом предприятия.
81. Управление проектным моделированием здоровьесберегающей среды в Хабаровском крае.
82. Управление производственной деятельностью предприятия (организации).
83. Управление процессом подбора персонала в организации.
84. Управление рисками в оптовой торговой организации (на примере…).
85. Управление рисками компании (на примере …).
86. Управление структурой капитала организации.
87. Управление финансовыми результатами организации.
88. Финансовый менеджмент на современном российском предприятии.
89. Формирование и развитие корпоративной культуры организации.
90. Ценностно-ориентированный менеджмент: показатели и факторы влияния.

Порядок выполнения ВКР. ВКР (ВКРС) может быть выполнена одним обучающимся или несколькими обучающимися совместно в соответствии с Положениями, указанными во введении. При совместном выполнении ВКР (ВКРС) выпускающей кафедрой обеспечивается возможность объективного оценивания уровня подготовленности к самостоятельной профессиональной деятельности каждого обучающегося, выполнявшего ВКР (ВКРС) совместно.

После выбора темы ВКР (ВКРС) оформляется задание на выполнение ВКР (ВКРС) с указанием ее содержания по согласованию с научным руководителем. *Задание на выполнение ВКР* (ВКРС) утверждается заведующим кафедрой.

Выпускающая кафедра формирует *планы-графики* подготовки ВКР (ВКРС). В таблице представлен план-график выполнения ВКР с этапами выполнения определенных видов работ и сроками, обязательными для соблюдения студентами очной и заочной формы обучения.

С целью осуществления подготовки обучающихся к защите ВКР по решению выпускающей кафедрой организуется предварительная защита ВКР. Предварительная защита ВКР проводится в порядке, самостоятельно установленным кафедрой (как правило за 10-15 дней до официальной защиты ВКР).

План-график подготовки ВКР

№ п.п.	Выполняемые работы	Срок выполнения ОФО / ЗФО
1.	Выбор вида и темы ВКР (ВКРС)	За 9 месяцев до защиты
2.	Защита Концепции исследования (стартапа)	Декабрь текущего учебного года
3.	Подача заявления по установленному образцу	Декабрь текущего учебного года
4.	Выдача студентам заданий на выполнение ВКР	Январь текущего учебного года
5.	Подготовка первой главы ВКР	За 3 месяца до защиты
6.	Преддипломная практика	За 2 месяца до защиты по графику
7.	Подготовка второй главы ВКР	За 1,5 месяца до защиты
8.	Защита отчета по преддипломной практике	Согласно расписанию
9.	Подготовка третьей главы ВКР	За 1 месяц до защиты
10.	Подготовка списка использованных источников и литературы, корректировка ссылок на источники и литературу по тексту ВКР, подготовка приложений к ВКР	За 20 дней до защиты
11.	Подготовка реферата, введения и заключения к ВКР	За 10 дней до защиты
12.	Получение внешней рецензии	За 10 дней до защиты
13.	Получение отзыва руководителя ВКР	За 10 дней до защиты
14.	Нормоконтроль	За 1 неделю до защиты
15.	Предварительная защита ВКР	За 10 дней до защиты
16.	Разрешение кафедры о представления ВКР к защите в Государственной экзаменационной комиссии	За 10 дней до защиты
17.	Государственная защита ВКР	Июнь текущего учебного года

С целью осуществления подготовки обучающихся к защите ВКРС выпускающей кафедрой предусмотрена процедура предварительной защиты (в сроки как ВКР), порядок которой устанавливается кафедрой самостоятельно. Обязательным условием допуска к защите является промежуточная экспертиза ВКРС, которая осуществляется экспертной комиссией не позднее чем за 1 месяц до проведения государственной итоговой аттестации. Результатом данной экспертизы является заключение комиссии о соответствии представленной работы критериям стартапа. В случае несоответствия работы критериям стартапа обучающемуся (нескольким обучающимся, выполняющим работу совместно) предлагается оформить выпускную квалификационную работу в иных видах, определенных образовательной программой. Для рассмотрения работы экспертной комиссией обучающемуся (нескольким обучающимся, выполняющим работу совместно) необходимо представить финальную версию проекта.

Руководство и консультирование ВКР. Научное руководство ВКР осуществляется профессорско-преподавательским составом выпускающей кафедры менеджмента и предпринимательского права, в том числе с привлечением высококвалифицированных специалистов-практиков.

В обязанности руководителя входит:

– разработка плана-графика для обучающегося на период написания выпускной квалификационной работы;

– помощь в подборе необходимой литературы по выбранной теме;

– проведение регулярных консультаций, в ходе которых обучающий может задать вопросы, вызвавшие у него затруднения;

– осуществление общего систематического контроля над деятельностью обучающего и информирование о ходе работы коллектива кафедры;

– чтение представленного чернового варианта работы, целиком или по главам, внесение замечаний и рекомендаций, чтение исправленного в соответствии с рекомендациями текста, контроль над его оформлением и помощь в процессе оформления;

– написание подробного отзыва о работе обучающегося в период подготовки ВКР, подготовка обучающегося к процедуре защиты.

Обучающий обязан:

– вести систематическую исследовательскую работу с научной литературой;

– поддерживать связь с научным руководителем, регулярно информируя его о ходе работы;

– в установленные сроки отчитываться о степени готовности выпускной квалификационной работы;

– по мере написания глав и параграфов работы предоставлять текст научному руководителю и вносить необходимые исправления и изменения в соответствии с его замечаниями и рекомендациями;

– в установленный срок предоставить завершенный вариант выпускной квалификационной работы на кафедру и рецензенту;

– в назначенный срок явиться на защиту.

Научный руководитель составляет *письменный отзыв*, в котором отражает следующее:

– актуальность темы исследования;

– степень достижения целей ВКР;

– наличие в ВКР элементов научной, методической и практической новизны;

– наличие и значимость практических предложений и рекомендаций, сформулированных в выпускной квалификационной работе;

– характеристика процесса выполнения работы обучающимся в период подготовки ВКР;

– правильность оформления ВКР, включая оценку структуры, стиля, языка изложения, а также использования табличных и графических средств представления информации;

– обладание автором работы профессиональными способностями, знаниями, умениями и навыками, указанными в стандарте направления подготовки, специальности;

– недостатки ВКР;

– степень соответствия ВКР требованиям стандарта направления подготовки, специальности;

– рекомендацию ВКР к защите.

Кроме отзыва научного руководителя, завершающим документом необходимых для допуска к защите, является *Лист нормоконтроля*, который подписывает научный руководитель, подтверждая, что работа проверена и соответствует нормам оформления.

Внешнее рецензирование ВКР является обязательным и проводится с целью получения объективной оценки работы обучающегося от специалистов, работающих по профилю данного направления подготовки или специальности в органах государственной власти и местного самоуправления, на предприятиях, организациях, учреждениях различных организационно-правовых форм, в высших учебных заведениях и научных организациях.

Внешняя рецензия включает:

– оценку актуальности темы исследования;

– оценку теоретической и практической значимости результатов исследования;

– указание на недостатки работы, при их наличии;

– выводы и рекомендации рецензента;

– общую оценку ВКР.

Внешняя рецензия оформляется на общем бланке организации и подписывается рецензентом с указанием его должности, места работы, ученой степени и (или) ученого звания (при наличии). При оформлении не на бланке организации подпись должна быть заверена печатью организации.

Внешняя рецензия должна быть предоставлена на выпускающую кафедру согласно установленному плану-графику выполнения ВКР. ВКР без внешней рецензии и отзыва научного руководителя к защите не принимается.

Если результаты ВКР принимаются к внедрению, то может быть представлена справка о внедрении (использовании) результатов исследования.

На ВКР могут быть представлены и дополнительные рецензии.

3.1.2 Требования к структуре и содержанию выпускной квалификационной работы

Структура и содержание выпускной квалификационной работы обучающегося определяется видом ВКР, ее направленностью и тематикой.

Требования к структуре и содержанию ВКР (ВКРС) установлены в Положении о проведении в РАНХиГС государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры, Положении о выпускной квалификационной работе по образовательным программам высшего образования, Положении о выпускной квалификационной работе по образовательным программам высшего образования, выполняемой в виде стартапа, Положению о порядке проверки на объем заимствования, в том числе содержательного, выявления неправомочных заимствований текстов работ, выполняемых в РАНХиГС.

ВКР в виде бакалаврской работы

Структура ВКР в виде бакалаврской работы в законченном варианте содержит следующие основные элементы:

- титульный лист;
- реферат;
- содержание;
- обозначения и сокращения (при наличии);
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- библиографический список;
- приложения (при наличии);
- лист нормоконтроля.

Рекомендуемый объем ВКР (без учета приложений) – 40-60 страниц печатного текста.

Титульный лист является первой страницей ВКР и оформляется в соответствии с установленными требованиями.

Реферат (1 стр.) на выпускную квалификационную работу представляет собой краткое точное изложение ее содержания, включающее основные фактические сведения и выводы, без дополнительной интерпретации или критических замечаний автора выпускной квалификационной работы.

Реферат на выпускную квалификационную работу по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» должен содержать:

- сведения об объеме основной части выпускной квалификационной работы, количестве рисунков, таблиц, приложений, количестве структурных частей основной части работы и количестве использованных при написании работы литературных и нормативно-правовых источников;
- перечень ключевых слов выпускной квалификационной работы (от 7 до 15 слов или словосочетаний из текста работы, которые в наибольшей мере характеризуют ее содержание и обеспечивают возможность информационного поиска; ключевые слова печатаются в именительном падеже и строчными буквами в строку через запятые);

– текст реферата (должен отражать: тему и цель работы; предмет и объект исследования; методы исследования; результаты работы; область применения результатов).

В *Содержании* перечисляется наименование всех разделов и подразделов работы с указанием страниц.

В структурном элементе *«Обозначения и сокращения»* приводится перечень особых (не общепринятых) сокращений слов и наименований, использованных в ВКР.

Введение – это вступительная часть выпускной квалификационной работы (2-3 страницы), в которой обосновывается выбор темы в следующей логической последовательности:

– актуальность и степень разработанности (изученности) темы исследования;
– цель и задачи исследования;
– объект и предмет исследования;
– методы исследования;
– хронологические рамки исследования;
– теоретическая и (или) практическая значимость результатов исследования;
– апробация темы ВКР (с приведением перечня собственных публикаций при наличии);
– структура работы.

Введение начинается с *обоснования актуальности* темы исследования, которое должно быть аргументированным, кратким, емким, логичным, предполагающим использование веских доказательств актуальности проблемы, рассматриваемой в ходе исследования и статистических материалов, подтверждающих актуальность. Важным и необходимым в этой части введения является обоснование актуальности для конкретной организации или предприятия – базы выполнения ВКР, т.е. обозначение круга нерешенных проблем по изучаемой теме.

Следующий элемент введения – *анализ степени разработанности (изученности) темы исследования*. В этой части введения должно быть в сжатом виде показано, как освещалась проблематика избранной темы в научных трудах и публикациях; при этом необходимо показать, какие авторы изучали те или иные аспекты проблемы исследования. Эта часть введения предполагает также наличие ссылок на изученные источники и литературу.

Далее во введении отражаются *цель и задачи* исследования. Формулировка цели вытекает из названия избранной темы ВКР и характера проблемы, определяет направление и планируемые результаты исследования.

Исходя из поставленной цели, обучающийся определяет задачи исследования, которые раскрывают цель ВКР, конкретизируют, связаны с названиями разделов работы и представляют собой последовательные этапы (пути) решения проблемы исследования по достижению основной цели (формируется не более 3-4 задач).

Объектом исследования в выпускных квалификационных работах по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» являются теоретические и методические аспекты функционирования организаций различных организационно-правовых форм и видов экономической деятельности.

Объектом исследования могут являться:

– экономические (хозяйствующие) субъекты (предприятия, организации, учреждения и т.д.);
– элементы структуры управления;
– бизнес-процессы.

Предмет исследования является уточненным изложением какого-либо аспекта функционирования объекта, направленного на выполнение его главной функции или задачи, связан с выбранной темой выпускной квалификационной работы в рамках объекта исследования (например, организация материально-технического обеспечения

предприятия). Объект исследования всегда шире, чем его предмет.

Методы исследования – это совокупность приемов проведения исследования при написании выпускной квалификационной работы, представляющих собой различные способы получения достоверной информации. Методика проведения исследования в рамках направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» может предполагать использование таких методов, как:

- эмпирические (наблюдение, сравнение, измерение, эксперимент);
- экспертные (оценочные);
- экспертно-аналитические;
- социологические;
- нормативные;
- графические;
- системного анализа;
- экономико-математического моделирования;
- экономического анализа (сравнение, выборочное изучение, группировка, цепная подстановка, исчисление индексов, регрессионный и корреляционный анализ, факторный анализ);
- прямых экономических расчетов.

Далее формулируется *теоретическая и (или) практическая значимость исследования*.

Теоретическая значимость работы – это раскрытие теоретического значения (применения) исследовательской работы, описание того, как могут применяться полученные результаты в жизни человека и обществе.

Практическая значимость исследования отражает представление о том, как и для каких практических целей можно применить результаты именно этой работы, возможность их использования в деятельности предприятия или организации, а также для продолжения исследования.

Следующий элемент введения – информация об апробации темы ВКР. Обычно апробация темы ВКР связана с выступлениями ее автора на студенческих конкурсах, научных конференциях и пр. В данной части введения указываются названия конференций, в которых принимал участие обучающийся и названия опубликованных статей (тезисов статей) по теме ВКР в рамках данных конференций.

Завершается введение описанием структуры работы и кратким содержанием работы, т.е. сколько разделов, подразделов, приложений, таблиц и рисунков, что содержится в каждом разделе, а также во введении и заключении.

Основная часть выпускной квалификационной работы, раскрывающая ее содержание, делится на главы, именуемые разделами. Структура ВКР в виде бакалаврской работы в зависимости от направленности (теоретическая, информационно-аналитическая, организационно-управленческая) может включать два раздела (теоретический и аналитический, в том числе теоретического или прикладного характера) или три раздела (теоретический, аналитический, рекомендательный).

Рекомендуемый объем основной части бакалаврской работы – 35-55 страниц (без учета введения, заключения, списка литературы и приложений).

Содержание разделов и подразделов выпускной квалификационной работы должно точно соответствовать ее теме и отражать логику исследования. Содержание должно демонстрировать способность выпускника сжато, логично и аргументировано излагать собранный, систематизированный и проанализированный материал.

Первый раздел носит теоретический (методологический) характер. В ней приводятся основные дефиниции (определения) по проблеме работы, освещается история исследуемого вопроса и его нормативно-правовая база. В работе необходимо осветить место исследуемой проблемы в современной экономической науке и практике и привести мнения различных авторов по данной проблеме. При наличии различных подходов к

решению исследуемой проблемы в рассматриваемых нормативных документах или работах отдельных авторов следует провести их критическое рассмотрение, результатом чего является формирование студентом-выпускником собственного мнения по исследуемому вопросу либо согласие с одной из уже высказанных точек зрения, подкрепляемое собственными аргументами.

Написание первого раздела работы проводится на базе предварительно подобранных литературных источников, в которых освещаются вопросы, в той или иной степени раскрывающие тему ВКР. Подбор необходимой научной литературы проводится с использованием библиотечных каталогов, реферативных журналов, научных журналов по соответствующему направлению, а также монографий, учебников, справочников, нормативной документации, патентной литературы, других публикаций, электронных ресурсов. Проводится ознакомление, как с отечественной, так и с зарубежной литературой, опубликованной на разных языках.

Завершающим этапом этого раздела ВКР должны стать анализ современного состояния вопроса, выявление круга неразрешенных в настоящее время задач, что весьма важно для определения актуальности и перспективы дальнейшего изучения проблемы.

Объем теоретической части, состоящий из нескольких подразделов (параграфов), должен составлять 20-30 % от всего объема выпускной квалификационной работы. Раздел заканчивается обобщением представленного материала, аргументированными выводами и обоснованием необходимости проведения аналитической части работы.

Второй раздел работы носит аналитический характер и строится исключительно на практическом материале объекта исследования. Второй раздел может состоять из двух-трех подразделов, один из которых дает общую организационно-экономическую характеристику предприятия, по материалам которого выполняется работа, отражает профиль его деятельности, основные технико-экономические показатели, финансовое состояние, и аналитических подразделов, в которых дается оценка протекающих на предприятии процессам (по теме исследования) и выявляются отклонения (недостатки).

Оценка изучаемых на предприятии процессов, выявление преимуществ и недостатков осуществляется сравнением того «как есть» (материалы предприятия) с тем «как должно быть» (материалы первого раздела).

Анализ практического материала по теме исследования во втором разделе проводится исключительно на материале первого раздела, особенно той его части, где приведены классификации, методы и подходы, используемые в мировой науке и практике для изучения исследуемых студентом проблем.

При подготовке аналитической главы рекомендуется, чтобы анализируемый период охватывал три смежных (последних) календарных года. Динамику стоимостных показателей следует анализировать по данным за ряд лет, используя наряду с абсолютными и относительные показатели, чтобы исключить влияние инфляции.

Исходными материалами для анализа могут быть планы работы организаций (предприятий), годовые отчеты, статистическая отчетность и другая служебная документация, изученная студентом во время прохождения практики. В одном из подразделов второй главы для исследования проблемы, теоретически описанной в первой главе, анализируются практические аспекты ее проявления в конкретной организации.

Практические материалы для исследования должны быть достаточно полными и достоверными, чтобы, опираясь на них, можно было бы провести диагностику управленческой ситуации, выявить недостатки и проблемы в исследуемой организации.

Выявленные в ходе анализа недостатки и отклонения, а также сформулированные выводы составляют основной итог второго раздела.

Объем аналитической части, состоящий из нескольких подразделов (параграфов), должен составлять 30-40 % от всего объема выпускной квалификационной работы.

Наиболее часто допускаемые ошибки в работе над вторым разделом:

– «автономность» второго раздела и отсутствие логической связи с первым;

– «описательный» характер второго раздела, когда отсутствует оценка изучаемых на предприятии процессов (т.е. их сильных и слабых сторон), а также выводов, формулируемых в ходе анализа;

– перегрузка второго раздела теоретическим материалом, который должен быть вынесен в первый раздел.

Третий раздел ВКР (состоит из 2-3 подразделов) является рекомендательным и строится исключительно на материале второго раздела в части того, что обучающийся оценил как недостатки в исследуемых на предприятии процессах, механизмах, методах и т.д.

В этом разделе, опираясь на теоретические исследования, результаты анализа и передовой опыт, следует обосновать рекомендации и мероприятия по решению поставленной проблемы в организации, должны быть сделаны самостоятельные выводы и предложения, вытекающие из полученных результатов, основанные на самостоятельно проведенных расчетах или наблюдениях, и направленные на повышение эффективности и развитие объекта исследования.

Рекомендации и предложения автора должны:

– опираться на результаты проведенного во втором разделе исследования в организации и на теоретические и методические положения, изложенные в первом разделе;

– быть конкретными, реальными, комплексными, в меру рискованными, совместимыми с внешней средой организации, хорошо структурированными, целесообразна их группировка;

– учитывать передовой отечественный и зарубежный опыт управления, основные тенденции его развития;

– иметь практическую ценность для предприятия;

– отражать отраслевую, территориальную и организационную специфику изучаемой проблемы.

Необходимо наметить пути совершенствования изучаемой проблемы, оптимизации системы управленческого опыта в деятельности исследуемой организации, повышения инновационного потенциала организации, обосновываются и принимаются решения, обеспечивающие реализацию цели и задач ВКР.

Общий объем раздела должен составлять, как правило, 20-30% от всего объема выпускной квалификационной работы.

Наиболее часто встречающиеся недостатки в содержании третьего раздела:

– «перегрузка» теоретическим материалом;

– «автономность» и отсутствие логической связи со вторым разделом;

– отсутствие расчетов эффективности предлагаемых мероприятий.

Изложенная выше примерная структура выпускной квалификационной работы является рекомендуемой и может значительно варьироваться в зависимости от выбранной направленности и темы выпускной квалификационной работы.

В основной части выпускной квалификационной работы целесообразно размещение иллюстративных материалов: таблицы, графики, схемы, диаграммы. Выбор формы представления иллюстративного материала зависит главным образом от цели и характера темы исследования.

В конце каждого раздела и подраздела следует обобщать материал в соответствии с поставленными задачами, сформулировать выводы и достигнутые результаты, что позволит подвести своеобразный итог каждого этапа ВКР. Выводы должны являться следствием выполненного анализа и быть доказательными.

Заключение (2-3 стр.) – важнейшая неотъемлемая структурная часть выпускной квалификационной работы, в которой подводится итог проведенных исследований.

В заключении бакалаврской работы формулируются выводы по проделанной работе, характеризующие степень решения тех задач, которые ставились при разработке

дипломного проекта. Заключение должно содержать два основных блока вопросов:

– краткое резюме по результатам научного исследования и анализа;

– изложение практических рекомендаций, направленных на решение выявленных проблем.

Если при завершении работы получены отрицательные результаты, то это тоже отражается в заключении с указанием путей и целей дальнейшей работы в исследуемом направлении или обоснованием нецелесообразности дальнейшего продолжения исследований.

В целом представленные в заключении выводы и результаты исследования должны последовательно отражать решение всех задач, поставленных автором в начале работы (во введении), что позволит оценить законченность и полноту проведенного исследования. Выводы должны быть краткими, четкими, не перегруженными цифровым материалом.

Объем заключения может составлять 3-4 страницы печатного текста.

Библиографический список должен содержать не менее 50 действующих в настоящее время нормативно-правовых документов, современной учебной, научной и периодической литературы по исследуемой проблеме, а также интернет-источников. Список использованной литературы оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ Р 7.0.100-2018 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления». Библиографический список должен включать в себя все источники, на которые есть ссылки в тексте, а также те издания, которые были так или иначе использованы, хотя и не указаны в соответствующих ссылках.

Источники в списке литературы располагаются в алфавитном порядке (относительно заголовка соответствующей источнику библиографической записи). При этом независимо от алфавитного порядка впереди обычно идут нормативные акты. Исходя из этого, можно считать устоявшимся правилом следующий порядок расположения источников:

– законодательно-нормативные акты;
– монографии и учебная литература;
– периодические издания;
– внутренняя документация предприятия;
– интернет-ресурсы.

В каждом разделе сначала идут источники на русском языке, а потом – на иностранных языках (так же в алфавитном порядке).

В *Приложения* включаются связанные с выполненной ВКР материалы: расчетные таблицы (при значительном объеме таких работ по проекту); формы документов, отражающих анализ управления; рабочая документация (положения, инструкции, формы документов и т.д.), а также другие материалы, использование которых в тексте перегружает ВКР и нарушает логическую стройность изложения. Объем и количество приложений определяется автором и научным руководителем.

Наличие приложений и их качество свидетельствует о глубине проработки материала по выбранной теме, а также является подтверждением обоснованности сделанных по итогам работы выводов и предложений.

Правила оформления приложений к выпускной квалификационной работе рассматриваются в разделе 5 настоящих Методических указаний.

За содержание выпускной квалификационной работы, достоверность содержащейся в ней числовой информации и сделанные на основе анализа выводы и рекомендации отвечает автор работы.

Представляемая к защите ВКР должна быть сдана на утверждение заведующему выпускающей кафедры менеджмента и государственного управления в следующем виде:

1. В переплетенном (сброшюрованном) виде в следующей последовательности (сверху вниз):

– титульный лист;

- реферат;
- содержание;
- обозначения и сокращения (при наличии);
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- библиографический список;
- приложения (при наличии);
- лист нормоконтроля.

2. Отдельным пакетом документов в мультифоре (папке):
   - задание на выполнение ВКР;
   - план-график подготовки ВКР;
   - отзыв научного руководителя;
   - внешняя рецензия (обязательно);
   - заявка на выполнение ВКР от организации (при наличии);
   - справка о внедрении результатов ВКР (при наличии);
   - справка о результатах проверки текстового документа на наличие заимствований с приложением отчета (антиплагиат).

ВКР в виде бакалаврского проекта

Целью ВКР в виде бакалаврского проекта является завершение подготовки в сфере административного, производственного, финансового, кадрового менеджмента, способного эффективно решать актуальные для организации-заказчика проекта проблемы. Менеджер должен уметь профессионально решать организационно-управленческие, планово-экономические, конкретно-исследовательские, консультационные, предпринимательские и другие задачи.

Задачами проектирования являются:

- расширение знаний по определенному вопросу или направлению управления;
- отработка студентом навыков научно-исследовательской работы;
- более глубокое изучение обучающимся методов аналитической и проектной работы.

Для успешного выполнения бакалаврского проекта необходимо:

- иметь целостные и прочные знания в области менеджмента и проблем управления определенными объектами и подсистемами и руководствоваться ими при решении задач проекта;
- владеть научными методами управления, принципами организации управления и навыками их самостоятельного использования при выполнении дипломного проекта;
- уметь организовать и проводить практические исследования социально-экономического состояния объектов управления и определять комплексные, конкретные формы и методы управленческих воздействий для достижения поставленных целей;
- владеть методами прогнозирования социально-экономического и организационных процессов в объектах управления и регулирования, составления программ поддержки и планов их реализации;
- владеть различными методиками принятия управленческих решений и быть способным самостоятельно осуществлять их выбор по различным критериям эффективности;
- знать и уметь использовать в практической работе федеральное законодательство и законы субъектов Федерации, нормативные, правовые акты;
- владеть методами научного исследования, в том числе системного анализа и проектирования и экономико-математического моделирования, знать и уметь грамотно

применять в процессе проектирования методы оценки экономической и социальной эффективности проектных мероприятий;

– свободно ориентироваться при подборе различных источников информации и уметь работать со специальной литературой;

– уметь логично и научно обоснованно формулировать теоретические и практические рекомендации, результаты анализа, проектные решения и мероприятия по их внедрению;

– уметь использовать современные компьютерные технологии в процессе выполнения исследований и оформления дипломного проекта;

– квалифицированно оформлять графический материал, иллюстрирующий содержание дипломного проекта.

Являясь законченной самостоятельной комплексной научно-практической разработкой, бакалаврский проект должен отвечать следующим основным требованиям:

1. Реальная целевая направленность результатов проектных разработок на повышение эффективности объекта проектирования.
2. Соответствие предлагаемых проектных решений тенденциям развития системы управления и целям конкретных экономических субъектов.
3. Предметность, действенность и конкретность выводов о состоянии объекта проектирования и предложений, направленных на его совершенствование и развитие.
4. Соответствие уровня разработки темы проекта современному уровню научных разработок, методическим положениям и рекомендациям по управлению, отраженным в соответствующей литературе.

В соответствии с поставленными целями и заданием бакалаврского проекта обучающийся в процессе выполнения выпускной квалификационной работы должен решить следующие задачи:

1. Обосновать актуальность выбранной темы, ее ценность и значение для выбранной сферы управления.
2. Изучить теоретические положения, нормативно-техническую документацию, статистические материалы, справочную и научную литературу по избранной теме.
3. Изучить материально-технические и социально-экономические условия и характер их влияния на изменения технико-экономических и социальных показателей управленческой ситуации конкретного объекта (субъекта) управления.
4. Собрать необходимый статистический материал для проведения конкретного анализа.
5. Изложить свою точку зрения по дискуссионным вопросам, относящимся к теме дипломного проектирования.
6. Провести анализ собранных данных, используя соответствующие методы обработки и анализа информации.
7. Сделать выводы и разработать рекомендации на основе проведенного анализа по повышению эффективности управления.
8. Выполнить расчет эффективности от внедрения предлагаемых мероприятий.
9. Оформить бакалаврский проект в соответствии с нормативными требованиями, предъявляемыми к подобным материалам.

Предлагаемая тематика бакалаврских проектов охватывает широкий круг вопросов. Поэтому структура каждой работы может уточняться обучающимся совместно с научным руководителем исходя из интересов обучающегося, степени проработанности данной темы в литературе, наличия информации и т.п. Однако, в большинстве случаев бакалаврский проект имеет свою типовую структуру (см. табл.).

Типовая структура и объемы разделов бакалаврского проекта

Наименование составных частей бакалаврского проекта	**Примерный объем составных частей бакалаврского проекта**

Реферат	1 страница машинописного текста
Содержание	1-2 страницы машинописного текста
Введение	до 5% общего объема
Раздел 1	до 30% общего объема
Раздел 2	не менее 60% общего объема
Заключение	до 5% общего объема
Список использованных источников и литературы	не менее 50 наименований
Приложения	объем не ограничен
Итого	**45-60 страниц**

Исходя из рекомендуемой структуры бакалаврского проекта, его объем (без учета приложений) должен составлять примерно 45-60 страниц машинописного текста.

Текст бакалаврского проекта делится на разделы (возможно разделение на подразделы) или главы (предполагают подразделение на параграфы с выделением в каждой их них не менее двух параграфов).

Весь материал, приводимый в бакалаврском проекте, должен сопровождаться расчетами, иллюстративным материалом, выводами, заключениями автора[1].

Указанные выше части бакалаврского проекта должны иметь определенное внутреннее содержание и отвечать ниже приведенным требованиям.

К таким частям бакалаврского проекта, как Реферат, Введение, Заключение, Библиографический список, Приложения, предъявляются идентичные требования, приведенные выше в описании бакалаврской работы.

Остановимся подробно на содержании Основной части бакалаврского проекта.

Раздел 1 – Концептуальное обоснование и анализ объекта и предмета исследования **(**в формулировке избранной темы).

В этом разделе необходимо изложить:

1. Сущность исследуемой проблемы, методическое обеспечение, степень проработки организационного, экономического, правового и пр. механизмов исследуемой проблемы.
2. Место рассматриваемой проблемы в сложившейся системе управления.
3. Краткую характеристику объекта и предмета исследования.
4. Анализ объекта и предмета исследования.

В процессе анализа объекта и предмета необходимо определить их место в исследуемой области и остановиться на подробном их анализе. Обучающийся должен описать методы и инструменты анализа, обосновать выбор используемых показателей для характеристики предмета исследования, определить необходимые источники информации и способы ее сбора.

При проведении анализа используется широкий спектр методов исследования и анализа: структурный, функциональный, параметрический, экономический, экономико-математический, статистический, а также нормативный, балансовый, прогностический методы и методы экспертных оценок и т.д.

В данном подразделе обобщается и анализируется управленческая (статистическая, графическая, экспертная и др.) информация.

В целом анализ проводится по следующим, составляющим объектной и предметной области: состояние; основные параметры и их динамика; уровень нормативно-правовой обеспеченности; структура и функции; организация и кадры; информационное обеспечение; эффективность; и т.д.

---

[1] От степени достижения цели диагностического анализа зависит качество проектной части проекта. Принято различать следующие виды ***проектного анализа***: *технический; финансовый; коммерческий; экологический; организационный (институциональный); социальный; экономический* и др.

В результате анализа оценивается эффективность деятельности объекта исследования, и выявляются организационно-управленческие проблемы.

Результатом анализа должна стать идентификация и конкретизация управленческих или социально-экономических проблем (предмет) применительно к избранному объекту исследования. Данные результаты используются в проектной части дипломного исследования.

5. Выводы по результатам анализа. Подраздел концентрирует в себе выводы по результатам разработок по разделу в целом. При этом могут содержаться ссылки на передовой отечественный и зарубежный опыт. В тезисной форме подводится общий итог, характеризующий состояние и возможности решения методических, организационных, экономических, правовых и пр. вопросов и проблем в области управления по исследуемому направлению. Возможные варианты решения проблемы.

При разработке данного и последующих разделов бакалаврского проекта следует иметь в виду, что те материалы по выбранной теме, которые содержатся в лекциях, учебниках и учебных пособиях, должны восприниматься обучающимся как уже известные истины.

Раздел 2 – Алгоритм разработки проекта **(**название в соответствии с формулировкой избранной темы).

Раздел представляет собой проектную часть, т.е. взаимосвязанный комплекс проектных мероприятий, состав которых определяется: темой бакалаврского проекта; результатами проведенного анализа; спецификой управленческой проблемы.

Проектные мероприятия должны вытекать из результатов анализа и быть направлены на устранение недостатков и решения проблем, выявленных в первом разделе проекта. Проектные мероприятия, разработанные автором проекта, должны быть направлены на решение выявленных проблем кадрового, информационного, технического, нормативно-методического, правового и делопроизводственного обеспечения управления. Например, в соответствии со сформулированными предложениями по совершенствованию системы управления целесообразно внесение изменений в действующую систему управления организации: структурную и функциональную схемы; процедуры выполнения управленческих работ, положения об организации и ее структурных подразделениях, планы работ, программы решения социальных проблем и т.д.

При работе над данным разделом следует учитывать инновационные подходы и новейшую современную практику решения проблем управления.

Проектные предложения должны носить конкретный характер и иметь детальную и тщательную проработку.

По каждому проектному мероприятию даются:

1. Обоснование подходов и инструментов разработки.

2. Цели и задачи.

3. Выбор средства разработки. Обоснование выбора механизма, средств, способов решения выявленной проблемы.

4. Логическое и расчетное обоснование мероприятий (элементный состав мероприятий; сроки и этапы реализации; исполнители; ресурсное обеспечение).

В данном подразделе должен быть предложен комплекс мероприятий по решению проблемы, обеспечению внедрения, контролю хода внедрения. Состав мероприятий должен быть представлен в форме плана с учетом сроков их проведения (в форме графика алгоритма реализации проектных предложений, блок-схем, дерева решений), ответственных лиц, исполнителей и ожидаемых результатов.

Обоснование проектных мероприятий целесообразно осуществлять на основе принципов эффективности исследований:

– принцип опережения, когда идея и результаты исследования опережают современный уровень знаний в конкретной области управления по конкретным показателям;

– принцип острой потребности особой заинтересованности систем управления в предлагаемом новом (усовершенствованном) решении актуальной управленческой задачи;

– принцип соответствия или наличия реальных возможностей в экономики и в управлении для применения нового (усовершенствованного) результата – например, наличие необходимых ресурсов, времени для реализации и т.п.;

– принцип оптимальности, когда новые (усовершенствованные) результаты настолько обоснованы и проверены, что позволяют получить существенный эффект от их широкой реализации на практике.

Примерный состав групп мероприятий может быть представлен совокупностью следующих мер: профессиональная подготовка; информационная подготовка; материально-техническая подготовка; разработка системы стимулирования проектных мероприятий (предложений); опытное испытание и внедрение; риски; мониторинг и контроль; расчет показателей эффективности.

По форме проектные мероприятия могут представлять собой:

– программы, проработанные до совокупности мероприятий, этапов, исполнителей, ресурсов, алгоритмов организации работ;

– модель совершенствования организационно-функциональной схемы существующей или создания новой организации с описанием структуры, функций, связей с внешней средой, определением требуемых ресурсов и ожидаемых результатов;

– модели, схемы и алгоритмы, направленные на совершенствование системы управления персоналом, внедрению новых технологий и инновационных подходов с описанием сути инноваций и результатов их внедрения;

– документы, определяющие процесс нормотворчества и его организацию в сфере управления;

– бизнес-планы, экономические расчеты, модели и т.п.

– проекты политики в различных сферах управления (например, «политика оплаты труда»; «политика в области управления долговыми обязательствами» и т.п.);

– проекты стандартов управления, регламентов, рабочих инструкций и нормативов по отдельным вопросам управления;

– методические рекомендации или указания по отдельным проблемам управления;

– информационно-логические схемы решения задач управления.

В бакалаврском проекте должны быть сноски на первоисточники, использованные при подготовке проектной документации.

5. Ожидаемые результаты. Результаты должны оцениваться с учетом логики, необходимости и эффективности их внедрения в управление.

Обучающийся должен показать влияние внедрения проектных разработок на развитие предметной области исследования (объекта исследования, структурного подразделения, процесса, внешних пользователей и пр.).

Первостепенное значение для оценки эффективности проектных предложений имеют следующие критерии: экономический результат; научная (теоретическая) значимость; экономический и социальный эффект.

При невозможности расчета эффективности разработанных мероприятий должен быть применен метод экспертных оценок.

Структура ВКР в виде бакалавского проекта в законченном варианте содержит следующие основные элементы:

– титульный лист;

– реферат;

- содержание;
- обозначения и сокращения (при наличии);
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- библиографический список;
- приложения (при наличии);
- лист нормоконтроля.

ВКР в виде стартапа

Данный вид ВКР может представлять собой:

– *стартап как бизнес-проект*, предполагающий реализацию существующих на данный момент продуктов и/или оказание услуг;

– *технологический стартап* – бизнес-проект, основывающийся на технологических инновационных разработках и их коммерциализации;

– *стартап в сфере социального предпринимательства* – бизнес-проект, направленный на решение задач социального воздействия и/или способствующий решению социальных проблем общества.

– *стартап в сфере креативных индустрий* – бизнес-проект, связанный с продукцией, обладающей потенциалом создания, производства и эксплуатации творческой интеллектуальной собственности. Креативными индустриями являются: деятельность в области исполнительских и визуальных искусств, дизайна, кино, телевидения и др.

Стартап для программы бакалавриата должен удовлетворять следующим критериям:

1. **Основные критерии:**

– число участников стартап-проекта (2-5 человек, из которых хотя бы один должен быть обучающимся Академии);

- новизна и (или) уникальность стартап-проекта;
- наличие потенциала развития стартап-проекта;
- наличие стартовых затрат команды на запуск стартап-проекта;
- потенциал быстрого роста стартап-проекта;
- перспективы коммерциализации стартап-проекта;
- масштабируемость и тиражируемость стартап-проекта;
- проработанность и актуальность проблемы;
- наличие потенциального и (или) реального инвестора.

2. **Дополнительные критерии**:

- участие в акселерационных программах Академии или ее партнеров;
- участие в грантовом конкурсе/написание научной статьи по тематике ВКРС.

Отдельные виды стартапов, дополнительно к общим критериям, перечисленным выше, должны удовлетворять следующим критериям.

Стартап как бизнес-проект, предполагающий реализацию существующих на данный момент продуктов и (или) оказание услуг, для программ бакалавриата и специалитета должен отвечать следующим дополнительным критериям:

- подтверждение факта реализации готового продукта исполненным договором.

Стартап в сфере социального предпринимательства должен отвечать следующим дополнительным критериям:

– наличие социальных эффектов для целевой аудитории в результате реализации проекта;

– новый взгляд на решение проблемы в конкретном регионе;

– информационное освещение результатов работы команды и (или) охват аудитории;

Технологический стартап должен отвечать следующим дополнительным критериям:

– технологичность и наукоемкость стартап-проекта;

– уникальность технического решения;

– подтверждение участником или командой знаний по используемому технологическому решению (освоение программ дополнительного профессионального образования, участие в разработке/внедрении цифрового продукта, хакатоне или иным образом) и/или наличие в команде технических специалистов или лиц, обучающихся по технической специальности (в т.ч. внешних);

– наличие прототипа продукта/технической документации;

Стартап в сфере креативных индустрий должен отвечать следующим дополнительным критериям:

– творческая направленность проекта;

– создание нового результата интеллектуальной деятельности;

– творческая или техническая новизна или уникальность решения;

– подтверждение участником или командой знаний по креативным индустриям (освоение программ дополнительного профессионального образования, участие в разработке/внедрении креативного продукта/мероприятия или иное) и (или) наличие в команде специалистов в области креативных индустрий или лиц, обучающихся по креативным индустриям (в т.ч. внешних).

Структура ВКР в виде стартапа в законченном варианте содержит следующие основные элементы:

- титульный лист;
- содержание;
- обозначения и сокращения (при наличии);
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников и литературы;
- приложения;
- лист нормоконтроля.

Минимальный рекомендуемый объем ВКР в виде стартапа (без учета приложений) – 30 страниц печатного текста.

Титульный лист является первой страницей ВКРС и оформляется в соответствии с Приложением № 8.

Содержание – перечень основных частей ВКРС. Пример оформления содержания Стартапа приведен в Приложении № 10.

В структурном элементе «Обозначения и сокращения» приводится перечень особых (не общепринятых) сокращений слов и наименований, использованных в ВКРС.

Введение включает в себя резюме стартап-проекта (является завершающим этапом работы и рекламным документом стартап-проекта):

– название стартап-проекта;

– цели и стратегия стартап-проекта;

– уникальность продукта (технологии или услуги);

– предполагаемые результаты стартап-проекта;

– горизонт расчета результатов стартап-проекта;

– источники и условия финансирования стартап-проекта;

– наличие интеллектуальной собственности (лицензии, патенты, ноу-хау, авторские права и т. п.);

– интегральные показатели экономической эффективности стартап-проекта;

– риски проведения стартап-проекта;

– потенциал стартап-проекта.

Основная часть содержит следующие компоненты:

1) методология разработки стартап-проекта:

– анализ рынка и обоснование актуальности выбора темы/проблемы, на решение которой направлен стартап-проект;

– описание и обоснование выбора методологии разработки стартап-проекта;

2) бизнес-модель и бизнес-план стартап-проекта:

– общая характеристика стартап-проекта и сферы деятельности (основная бизнес-идея стартап-проекта, общие исходные данные и условия реализации; сфера деятельности; оценка рынка сбыта; описание потребителей нового продукта (технологии или услуги); оценка конкурентов и конкурентной среды; динамика развития, характеристика рыночных и отраслевых позиций бизнеса (в перспективе двух — пяти лет);

– описание продукта (технологии или услуги) (предоставляется информация о продукте (технологии или услуге), которая будет получена по результатам реализации стартап-проекта; целесообразно указать наименование продукта (технологии или услуги); назначение и сферу применения; основную характеристику; конкурентоспособность; инновационность продукта (технологии или услуги); наличие или необходимость получения документов разрешительного характера, в том числе лицензий; степень готовности к производству и/или реализации; наличие сертификата качества (при его наличии); экологическую безопасность; условия поставки и упаковки (при наличии); гарантийное и сервисное обслуживание (при наличии); утилизацию отходов (при наличии).

Оптимальным будет включение в приложение к бизнес-плану фотографий, рисунков, чертежей, макетов, эскизов, схем, натурального образца и других форм отражения, которые предоставляют предметное представление о продукте (технологии или услуге);

– маркетинговый анализ, стратегия и сбыт продукта (технологии или услуги) (в данный подраздел входят маркетинговые исследования; описание рынка и перспективы его развития; анализ и описание конкурентов; сильные и слабые стороны субъекта хозяйствования; потребители продукции; требования потребителей к продукции и возможности субъекта хозяйствования по их соблюдению; MVP (минимально жизнеспособный продукт); SWOT-анализ, стратегия рекламы и продвижения продукта (технологии или услуги);

– производственный план (в этом разделе приводятся общие сведения о стартап-проекте, расчет производственных издержек на планируемый объем сбыта, прямые (переменные) и общие (постоянные) затраты на производство продукции, калькуляция себестоимости продукции, смета текущих затрат на производство. Здесь описываются существующие и предполагаемые процедуры и средства, необходимые для выпускаемой технологии, продукции или предоставляемых услуг.

Примерная структура данной части: географическое положение предприятия, транспортные пути, наличие коммуникаций; технологии производства; объем производства; кадровое обеспечение; экологичность производства и безопасность работающих; заработная плата и другие расходы на персонал; потребность в площадях; затраты на сырье и материалы; текущие затраты на производство; переменные издержки; постоянные издержки и др.);

– организационный план (структура: организационно-правовая форма собственности стартап-проекта; организационная структура (описание команды стартап-проекта, распределение обязанностей, описание среды и стиля управления стартап-проектом); сведения о партнерах; календарный график работ стартап-проекта; описание внешней среды стартап-проекта; расчет потребности в финансировании (смета затрат на стартап-проект); определение источника и условий финансирования стартап-проекта);

– финансовый план (комплексная финансовая модель стартап-проекта, в том числе метрики воронки продаж и маржинальная юнит-экономика; план доходов и расходов с учетом планов продаж и ценовой политики, разработка сбалансированного плана денежных потоков с учетом OPEX (операционные затраты), CAPEX (капитальные затраты) и привлечения финансовых источников; расчет зоны устойчивого роста компании, расчет потребности в оборотном капитале, сформированный прогнозный баланс, расчет потребности в финансировании);

– направленность, эффективность и конкурентоспособность стартап-проекта (указанный раздел должен раскрывать оценку проекта, его эффективность и направленность; оценку по методу DCF; инвестиционные показатели окупаемости стартап-проекта; прогнозируемые показатели эффективности стартап-проекта);

– риски и гарантии (описание возможных рисков и форс-мажорных обстоятельств. Анализ чувствительности проекта к внешним факторам и рискам (сформирована матрица рисков, разработан сценарий стартап-проекта).

В заключении должны содержаться результаты реализации или коммерциализации (при наличии) стартап-проекта и/или перспективы его развития.

Список использованных источников и литературы оформляется в соответствии с требованиями, установленными локальными нормативными актами Академии.

В приложениях следует отражать:

– полную информацию о компании или участнике НКО/АНО (регистрационные документы и пр.);

– фотографии, чертежи, патентную информацию о продукции;

– результаты маркетинговых исследований;

– фотографии и схемы предприятия;

– схемы по организационной структуре стартапа;

– финансово-экономические расчеты (таблицы, графики);

– нормативные документы и законодательные акты, подтверждающие описанные риски по стартап-проекту.

3.1.3 Требования к оформлению выпускной квалификационной работы

Требования к оформлению ВКР (ВКРС) изложены в Положении о выпускной квалификационной работе по образовательным программам высшего образования в РАНХиГС, размещенном на официальном сайте института[2].

Общие требования

1. Выпускная квалификационная работа оформляется в виде текста, подготовленного с помощью текстового редактора и отпечатанного на принтере на листах формата А4 (210×297) с одной стороны. Основной цвет шрифта - черный.

2. При выполнении текста работы с помощью персонального компьютера следует соблюдать следующие требования:

- шрифт Times New Roman, размер 14pt;
- выравнивание – по ширине;
- межстрочный интервал 1,5;
- автоматический перенос слов;
- размеры полей: левое – 25 мм, правое – 15 мм, верхнее –20 мм, нижнее – 20 мм;

[2]Положение о выпускной квалификационной работе по образовательным программам высшего образования РАНХиГС [Электронный ресурс] // Режим доступа https://dviu.ranepa.ru/studentam-i-slushatelyam/standarty-oformleniya.php

– отступ первой строки и абзацный отступ должен быть одинаковым по всему тексту и равен 1,25 см.;

– текст на листе должен иметь книжную ориентацию, альбомная ориентация допускается только для таблиц и схем приложений.

3. Разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания на определенных терминах, формулах, определениях, применяя инструменты выделения и шрифты разных стилей.

4. Повреждения листов текстовых документов, помарки и следы не полностью удаленного прежнего текста (графики) не допускаются.

5. Наименования всех структурных элементов ВКР (ВКРС), за исключением приложений, записываются в виде заголовков строчными буквами по центру страницы без подчеркивания (шрифт 14 жирный). Точка после заголовка не ставится.

6. Страницы нумеруются арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту. Номер страницы проставляется в центре нижней части листа без точки. Титульный лист включается в общую нумерацию страниц. Номер страницы на титульном листе не проставляется (нумерация страниц – автоматическая). Приложения включаются в общую нумерацию страниц. Иллюстрации и таблицы на листе формата А3 учитываются как одна страница.

7. Главы (разделы) имеют порядковые номера в пределах всей работы и обозначаются арабскими цифрами без точки. Номер подраздела состоит из номеров главы (раздела) и подраздела, разделенных точкой. В конце номера подраздела точка не ставится. Разделы основной части работы следует начинать с нового листа (страницы).

8. При ссылках на структурную часть текста, выполняемой ВКР (ВКРС) указываются номера глав (разделов), подразделов, пунктов, подпунктов, перечислений, графического материала, формул, таблиц, приложений, а также графы и строки таблицы данной работы. При ссылках следует писать: «… в соответствии с главой (разделом) 2», « … в соответствии со схемой № 2», «(схема № 2)», «в соответствии с таблицей № 1», «таблица № 4», «… в соответствии с приложением № 1» и т. п.

9. Цитаты воспроизводятся в тексте работы с соблюдением всех правил цитирования (соразмерная кратность цитаты, точность цитирования). Цитированная информация заключаются в кавычки, и указывается номер страницы источника, из которого приводится цитата.

10. Цифровой (графический) материал (далее – материалы), как правило, оформляется в виде таблиц, графиков, диаграмм, иллюстраций и имеет по тексту отдельную сквозную нумерацию для каждого вида материала, выполненную арабскими цифрами. Допускается нумеровать цифровой (графический) материал в пределах раздела. При этом обязательно делается надпись «Таблица» или «Рис.» и указывается порядковый номер, название рисунка записывается в той же строке, а заголовок таблицы - на следующей строке по центру строчными буквами (14 шрифт жирный). Материалы в зависимости от их размера, помещаются под текстом, в котором впервые дается ссылка на них, или на следующей странице. Допускается цветное оформление материалов.

Таблицу с большим количеством строк допускается переносить на другой лист (страницу). При переносе части таблицы на другой лист (страницу) слово «Таблица» и номер ее указывают один раз справа над первой частью таблицы, над другими частями пишут слово «Продолжение» и указывают номер таблицы, например: «Продолжение таблицы 1». При переносе таблицы на другой лист (страницу) заголовок помещают только над ее первой частью. Необходимо указывать при переносе обозначение столбцов таблицы. В таблицах допускается применение 12 размера шрифта.

11. В работе используются только общепринятые сокращения и аббревиатуры. Если в работе принята особая система сокращений слов, наименований, то перечень принятых сокращений должен быть приведен в структурном элементе «Обозначения и сокращения» после структурного элемента ВКР «Содержание».

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

13. Рекомендуемый объем ВКР (без учета приложений) зависит от ее вида.

3.2. Перечень вопросов государственного экзамена

3.2.1 Типовой перечень вопросов к государственному экзамену:

1. Сущность и содержание теории управления.
2. Эволюция управленческой мысли.
3. Внешняя и внутренняя среда организации.
4. Функции управления.
5. Социофакторы и этика управления.
6. Природа организации.
7. Виды социальных организаций.
8. Строение организации.
9. Законы организации.
10. Закономерности и принципы формирования и развития организации
11. Коммуникации и информация в организациях
12. Нововведения в организациях
13. Организационное проектирование.
14. Организационная культура и управление организацией.
15. Политика и технология. Цели управления человеческими ресурсами. Службы управления персоналом.
16. Цель, задачи и функции отдела управления персоналом.
17. Стили и методы управления персоналом.
18. Основы управления человеческими ресурсами.
19. Кадровый потенциал и кадровая политика.
20. Экспрессивно-инструментальные конфликты в управлении человеческими ресурсами.
21. Диагностический подход к управлению персоналом. Этапы и методы диагностирования.
22. Персонал как объект-субъект управления.
23. Набор и селекция персонала.
24. Подготовка персонала.
25. Обучение, переподготовка и повышение квалификации кадров.
26. Управление профессиональной карьерой.
27. Вознаграждающее управление в организации.
28. Поведение человека в организации: современные психологические школы и теории.
29. Внутриорганизационное межличностное общение.
30. Деловой и служебный этикет.
31. Управление здоровьем и безопасностью персонала.
32. Система организации работы с персоналом.
33. Методологические основы организационного поведения.
34. Организация как объект управления.
35. Личность в организации.
36. Мотивация персонала.
37. Структура, функции и механизм трудовой мотивации.
38. Ресурсы мотивации в различных организационных системах.
39. Модели управления мотивацией в организациях.
40. Специфика форм и методов мотивации и стимулирования труда на государственной службе.
41. Корпоративные системы мотивации и стимулирования труда.
42. Управление деструктивной мотивацией.
43. Диагностика систем мотивации и методы измерения удовлетворенности трудом персонала.
44. Лидерство и власть в организации.

45. Группы и групповая динамика.
46. Конфликты в организации.
47. Коммуникации в организации.
48. Средства деловых коммуникаций.
49. Деловые переговоры.
50. Деловая дискуссия и спор.
51. Письменные деловые коммуникации.
52. Презентация как форма делового общения.
53. Состав и структура народнохозяйственного комплекса Российской Федерации.
54. Организация - основное звено рыночной экономики. Организационно - правовые формы организаций (предприятий).
55. Производственная и организационная структура предприятия: принципы организации производственного процесса.
56. Основные средства предприятия.
57. Оборотные средства предприятия.
58. Персонал организации (предприятия): организация и оплата труда сфере общественных интересов.
59. Прогнозирование и планирование деятельности организации (предприятия).
60. Производственная программа организации (предприятия), методы её обоснования.
61. Расходы организации (предприятия). Себестоимость.
62. Формирование цен на товары (работы, услуги).
63. Обновление производства, организация и планирование инноваций.
64. Управление качеством и конкурентоспособностью продукции (работ, услуг).
65. Инвестиционная деятельность предприятия
66. Финансы предприятия, взаимоотношения с государством и другими субъектами рыночной инфраструктуры.
67. Эффективность производства: система показателей, действующие методики расчета, сферы применения.
68. Оценка эффективности хозяйственной деятельности предприятия и состояния его баланса.
69. Продвижение в комплексе маркетинга фирмы.
70. Характеристика основных видов маркетинговых коммуникаций.
71. Планирование и организация маркетинговой коммуникационной деятельности.
72. Выставки и ярмарки в комплексе маркетинговых коммуникаций.
73. Спонсорство.
74. Продвижение в торговом зале.
75. Брэндинг.
76. Фирменный стиль.
77. Продакт плейсмент.
78. Современные коммуникационные технологии.
79. Цель и задачи финансового управления компанией.
80. Финансовые ресурсы и капитал компании.
81. Прибыль и денежный поток.
82. Финансовые рынки.
83. Временная стоимость денег.
84. Методы и инструменты финансового менеджмента.
85. Операционный и финансовый ливеридж.
86. Проектное финансирование.
87. Финансовый анализ и финансовое планирование. Методы финансового анализа.
88. Понятие, цели, задачи инвестиционного менеджмента.

89. Организация формирования и использования финансовых ресурсов государства в инвестиционной сфере.
90. Источники финансирования инвестиционной деятельности.
91. Инвестиционная стратегия развития предприятия.
92. Разработка инвестиционной стратегии развития предприятия.
93. Сущность и содержание теории и практики принятия управленческих решений.
94. Типология и классификация управленческих решений.
95. Организация процесса разработки управленческих решений.
96. Разработка альтернатив управленческих решений.
97. Фактор риска и неопределенности в разработке управленческих решений.
98. Методология и организация процесса разработки управленческих решений.
99. Классификация методов принятия управленческих решений в зависимости от типа решаемой проблемы.
100. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки ограничений и критериев.
101. Методы ситуационного анализа.
102. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив.
103. Метод «мозговой атаки».
104. Метод Дельфи.
105. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив.
106. Методы многокритериальной оценки.
107. Методы экспертной оценки.
108. Комбинированные методы.
109. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата.
110. Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска.
111. Моделирование процессов разработки управленческих решений.
112. Классификация моделей принятия управленческих решений.
113. Модель сетевого анализа и календарного планирования проектов.
114. Оценка качества и эффективности принятых управленческих решений. Контроль и система ответственности при реализации управленческих решений.
115. Эффективность управленческих решений.
116. Производственный менеджмент: понятие, сущность и содержание на современном уровне.
117. Производство и производственные системы. Эволюция производственного управления, планирования и культуры.
118. Маркетинг – инструмент развития. Сущность производственного процесса.
119. Планирование в производственном менеджменте.
120. Специфика организации производственного процесса.
121. Эффективное управление производством – будущее организации. Эволюция знаний персонала и руководителей.
122. Оценка качества производственного процесса.
123. Стратегия развития коллектива в организации. Взаимосвязь стратегии, структуры и культуры организации.
124. Сущность и становление стратегического менеджмента.
125. Процесс стратегического управления.
126. Анализ внешней и внутренней среды организации.
127. Стратегия поведения фирмы в условиях конкуренции.
128. Методы оценки стратегий.
129. Реализация стратегий.
130. Определение и сущность инноваций. Нормативно-правовая база инновационной деятельности в РФ.

131. Страновые инновационные модели. Системный подход в организации инновационной экономики.
132. Интеллектуальная собственность, формы правовой защиты ИС.
133. Инновационный проект. Разработка и продвижение. Риски проекта.
134. Финансирование инноваций. Посевные и венчурные фонды.
135. Деловое проектирование.
136. Управление содержанием проекта.
137. Управление сроками проекта. Управление стоимостью проекта.
138. Управление качеством проекта.
139. Управление рисками проекта.
140. Управление закупками проекта.
141. Понятие и содержание бизнес-планирования.
142. Описание бизнеса и анализ рынка.
143. План маркетинга и план производства.
144. Организационный план и финансовый план.
145. Основные показатели процедуры расчетов в бизнес-плане.
146. Методы анализа и оценки проектов.
147. Программы и проекты как средства решения управленческих задач.
148. Окружение проекта.
149. Стейкхолдеры проекта.
150. Команда проекта.
151. Принятие решений в проектном управлении.
152. Организация управления проектами.
153. Планирование проекта.
154. Контроль и аудит проекта.
155. Составление сметы и бюджета проекта.
156. Завершение проекта.

3.2.2 Типовые ситуационные (профессиональные) задачи

1. Ситуационная (профессиональная) задача:

Среди основных неблагоприятных тенденций реализации инновационной политики в субъектах РФ называют:

1) недостаточную конкурентоспособность отечественной продукции и, в то же время, явный недостаток финансовых ресурсов у инновационных предприятий для расширения своей деятельности;

2) потеря научно-технического и кадрового потенциала;

3) снижение производственных мощностей в результате изношенности основных фондов, техническая и технологическая отсталость предприятий и другие.

Какие проблемы в большей степени свойственны субъектам Дальневосточного федерального округа? Ответ следует аргументировать.

2. Ситуационная (профессиональная) задача:

Формы предпринимательства можно подразделить на организационно-правовые и организационно-экономические.

Какие организационно-экономические формы предпринимательской деятельности получили в России наибольшее распространение и почему?

3. **Ситуационная (профессиональная) задача:**

В компании возникла кризисная ситуация в связи дефектом производимой продукции, вызвавшей травмы потребителей.

Какие средства внешней и внутренней коммуникации Вы используете для исправления ситуации и сохранения лояльности потребителей?

4. **Ситуационная (профессиональная) задача:**

Назовите важнейшие личностные качества, которыми, по вашему мнению, должен обладать идеальный кандидат на вакансию менеджера по логистике промышленного предприятия.

Перечислите вопросы, которые в процессе интервью при приеме на работу помогут Вам определить наличие этих качеств у претендента на имеющуюся вакансию

5. Ситуационная (профессиональная) задача:

ООО «Либра» является малым предприятием. Численность штатных сотрудников – 13 человек. Вид экономической деятельности – ремонт, обслуживание и сертификация грузоподъёмного оборудования. Руководитель Общества разрабатывает политику управления качеством.

Какова, на Ваш взгляд, должна быть миссия ООО «Либра»?

6. Ситуационная (профессиональная) задача:

Крупная торговая компания реализует проект по оптимизации доставки товаров в свою розничную сеть. Результаты текущего контроля проекта показали общее отклонение от его заданных показателей (сроки реализации, финансирование и пр.) на 10%.

Какие действия в этом случае должны предпринять руководитель и куратор проекта?

7. Ситуационная (профессиональная) задача:

Вы пришли на собеседование в известную фирму для прохождения по конкурсу на вакантную должность.

Какие невербальные средства Вы используете для более успешного прохождения собеседования?

8. Ситуационная (профессиональная) задача:

По опросам исследователей, проведенных в городе N с численностью населения 700 тыс. чел., представители малого и среднего бизнеса затрачивают ежедневно от 40 до 60% рабочего времени на поиск необходимой информации. Орган местного самоуправления, заказавший данное исследование, решил способствовать удовлетворению потребностей малого и среднего бизнеса в типовой справочной информации.

Какие первоочередные мероприятия ему следует предпринять для решения этой задачи и, в каком виде может быть создана информационная база?

9. Ситуационная (профессиональная) задача:

У предпринимателя имеется два варианта создания малого предприятия по пошиву верхней одежды для детей – франчайзинг и приобретение готового бизнеса.

Обоснуйте преимущества и ограничения каждого варианта, определите оптимальный вариант создания малого предприятия.

10. Ситуационная (профессиональная) задача:

Представьте, что вас сделали ответственным за управление рисками в компании, которой принадлежит несколько площадок для катания на роликовых коньках.

Вам необходимо разработать для совета директоров план мероприятий по управлению рисками и ответить на вопросы:

а) какие риски можно выделить;

б) какие риски и каким образом можно устранить;

в) какие риски и каким образом можно ограничить;

г) в каких видах страхования нуждается фирма.

11. Ситуационная (профессиональная) задача:

Предприниматель в условиях запаса времени планирует без привлечения консультанта провести организационные изменения, необходимые для освоения новых рынков сбыта и повышения доходности бизнеса.

Дайте характеристику рекомендуемых к использованию методов и ролей менеджера при проведении организационных изменений в данных условиях.

12. Ситуационная (профессиональная) задача:

Предположим, Вы располагаете определенной суммой денег, которую хотите выгодно разместить. У Вас есть следующие варианты:

а) купить дом или земельный участок;

б) поместить деньги на срочный вклад в банк;

в) приобрести оборудование для выпуска продукции, пользующейся большим спросом и приносящей большой доход.

В каком случае вы остановите свой выбор на приобретении оборудования для производства? Что сдерживает для России сегодня такой выбор?

13. **Ситуационная (профессиональная) задача:**

Вы директор рекламного агентства. Ваши подчиненные – экстраспециалисты, достигшие высокой квалификации, ответственные, инициативные работники, творческие люди, желающие и умеющие эффективно работать.

Выберите стиль управления в данной организации, составьте план развития персонала. Ответ обоснуйте.

14. Ситуационная (профессиональная) задача:

Цены на молодежную одежду в магазинах слишком высоки, и покупатели требуют от правительства таких мер, которые обеспечили бы снижение этих цен в несколько раз.

Предскажите эффект принудительного правительственного снижения этих цен. Назовите альтернативные меры, которые сделали бы молодежную одежду более доступной для покупателей. Имеются ли побочные эффекты у этих альтернатив?

15. Ситуационная (профессиональная) задача:

Фирме Х необходимо провести рекламную кампанию нового продукта, который будет продаваться в тех регионах, где компания ранее не присутствовала. У менеджеров компании имеется два варианта – поручить организацию рекламной кампании своему отделу маркетинга или обратиться в рекламное агентство.

Какое решение, на Ваш взгляд, должны принять менеджеры компании Х. Изменится ли решение, если компании будет осуществлять поддерживающую рекламу на постоянных рынках присутствия?

16. **Ситуационная (профессиональная) задача:**

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения нового стиля руководства пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по Вашему мнению, ему действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

17. Ситуационная (профессиональная) задача:

Вы стали руководителем эффективно функционирующего трудового коллектива. Считаете, что с одной стороны надо поддерживать налаженный ритм работы, а с другой, чувствуете осторожные отношения со стороны персонала.

Какие действия Вы предпримете и как будете себя вести в дальнейшем?

18. Ситуационная (профессиональная) задача:

Вас избрали на должность руководителя отдела по управлению персоналом незначительным большинством, хотя Вы точно знали, что сотрудники отдела хотели другого претендента, за его проголосовала бы большая часть коллектива отдела, но руководитель организации в своем выступлении отстаивал только мою кандидатуру. В результате сложившейся ситуации Вы чувствуете себя в изоляции.

Какие действия Вам необходимо принять в этой ситуации?

19. Ситуационная (профессиональная) задача:

В организации работники были ориентированы на контроль производительности труда. В частности, заработная плата рассчитывалась исходя из почасовой

производительности.

Сотрудники почти не делали перерывы в работе (несмотря на то, что перерывы были предусмотрены технологическими нормами), старались работать сверхурочно, оставаясь на вторую смену для замены отсутствующих работников.

Какие проблемы возникнут через некоторое время после введения этой системы? Какие технологии управления персоналом должны будут применяться для исправления ситуации?

20. Ситуационная (профессиональная) задача:

Система подготовки, переподготовки и повышение квалификации работников на предприятии в условиях рынка, с одной стороны, должна быстро реагировать на изменение потребностей производства в рабочей силе, а с другой – предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами.

Перечислите задачи, которые стоят перед системой управления персоналом на предприятии в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации и составьте примерный план мероприятий по обучению персонала.

21. Ситуационная (профессиональная) задача:

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа – придется поработать недельку-другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, – сказал инженер, – дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу. Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня». Через некоторое время старший технолог поинтересовался как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

Кто допустил ошибку? Как правильно решить возникшую ситуацию? Какие методы управления были нарушены?

22. Ситуационная (профессиональная) задача:

Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в результате все делает весьма старательно. Сотрудник работает в компании более полугода.

Чем может быть вызвана эта ситуация? Каковы Ваши действия? Какие методы управления необходимо применить, чтобы повысить ответственность сотрудника?

23. Ситуационная (профессиональная) задача:

В настоящее время успех организации все больше зависит от профессиональной компетентности менеджера, его умений и качеств личности. Сегодня все более очевиден тот факт, что личностные качества и умения менеджера должны быть уравновешены с профилем культуры его организации. Знание профиля может помочь менеджерам наметить цели в личностном совершенствовании, развитии профессиональных областей компетентности.

Определите индивидуально-личностные качества, которые необходимы Вам – руководителю отдела по управлению персоналом, и выберите инструменты для их определения. Опишите идеального для Вас подчиненного. Создайте нормативную модель менеджера.

24. Ситуационная (профессиональная) задача:

Вы глава администрации муниципального района. Вашим сотрудникам предстоит пройти аттестацию. Разработайте программу противострессовых мероприятий в организации. Вы руководитель юридической фирмы. Вам необходимо принять на работу секретаря фирмы для осуществления технической работы.

Составьте перечень квалификационных характеристик данного работника.

25. Ситуационная (профессиональная) задача:

Вы заведующий кафедрой в высшем учебном заведении. Уровень развития ваших сотрудников можно охарактеризовать следующим образом: «хотят и умеют работать» (имеют базовые навыки и квалификацию, достаточные для большинства аспектов работы). Дальнейшее развитие данного коллектива требует, чтобы его члены брали на себя больше ответственности, и чтобы их моральное состояние оставалось хорошим.

Выберите для себя форму управленческого поведения. Составьте план развития данного коллектива. Ответ обоснуйте.

26. Ситуационная (профессиональная) задача:

Вы руководитель небольшой ремонтно-строительной бригадой. Уровень развития ваших подчиненных можно охарактеризовать следующим образом: «хотят работать, но еще не умеют работать самостоятельно» (недостаточно опыта, хотя обладают определенными базовыми навыками, старательны, добросовестны).

Выберите для себя форму управленческого поведения. Составьте план развития данного коллектива. Ответ обоснуйте.

27. Ситуационная (профессиональная) задача:

Вы антикризисный управляющий небольшого сельскохозяйственного предприятия. Дисциплина труда на предприятии – низкая. Ваши подчиненные, в основном, недобросовестные работники с низкой квалификацией.

Выберите для себя форму управленческого поведения. Ответ обоснуйте.

4. Методические материалы

4.1 Общие положения о порядке государственной итоговой аттестации

4.1.1 Порядок государственной итоговой аттестации (далее - ГИА) регламентируется Регламентом проведения ГИА с применением дистанционных образовательных технологий, утверждённом Приказом № 02-345 от 10.04.20, Положением о проведении в РАНХиГС государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры (далее - Положение) от 25 марта 2016 г. №01-1502 (ред. от 6 мая 2019 г. №02-520), а также на основании устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (далее - Академия) и Положением о Дальневосточном институте управления – филиале РАНХиГС.

4.1.2 ГИА проводится государственными экзаменационными комиссиями в целях определения соответствия результатов освоения обучающимися образовательных программ соответствующим требованиям федерального государственного образовательного стандарта или образовательного стандарта, самостоятельно утвержденного Академией.

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

4.1.4 Обучающимся и лицам, привлекаемым к ГИА, во время ее проведения запрещается иметь при себе и использовать средства связи.

4.1.5 Срок проведения ГИА (дата начала и дата окончания ГИА) устанавливается в соответствии с календарным учебным графиком соответствующей образовательной программы.

4.1.6 Дни проведения государственных аттестационных испытаний

устанавливается расписанием государственных аттестационных испытаний.

4.1.7 Результаты каждого государственного аттестационного испытания определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» означают успешное прохождение государственного аттестационного испытания.

4.1.8 Успешное прохождение ГИА является основанием для выдачи обучающемуся документа о высшем образовании и о квалификации образца, установленного Министерством образования и науки Российской Федерации.

4.1.9 ГИА может проводиться с применением дистанционных образовательных технологий (далее — ДОТ) в случае, указанном в Приказе Академии «О мерах по переходу на обучение с применением дистанционных образовательных технологий».

4.1.10 Проведение ГИА с применением ДОТ допускается при наличии объективных уважительных причин (форс-мажорные обстоятельства), препятствующих студентам и/или членам государственной экзаменационной комиссии (далее — ГЭК) лично присутствовать в РАНХиГС или ее филиале при проведении ГИА.

4.1.11 Решение о возможности проведения ГИА с применением ДОТ принимается руководителем структурного подразделения отдельно по каждому студенту, подавшему соответствующее заявление, на основании предъявленных документов, подтверждающих уважительную причину отсутствия студента в РАНХиГС или филиале.

4.1.12 В случае форс-мажорных обстоятельств для образовательной программы, реализуемой в настоящий период с применением ДОТ, решение о проведении ГИА с применением ДОТ принимается руководителем структурного подразделения единообразно для всех студентов данной образовательной программы без подачи заявлений со стороны студентов.

4.1.13 Информация о проведении ГИА с применением ДОТ, а также о дате, времени и способе выхода на связь для ее прохождения доводится до студента через размещение в личном кабинете студента на сайте my.ranepa.ru и в мобильном приложении, по электронной почте или в SMS сообщении посредством модуля информирования в КАС.

4.1.14 ГИА может проводиться с применением ДОТ при освоении образовательных программ, реализуемых в очной, очно-заочной и заочной формах обучения.

4.1.15 Вся коммуникация (электронная переписка) между членами и председателем ГЭК, секретарем комиссии, научными руководителями и рецензентами относительно регламентов ГИА ведется с использованием официальных адресов электронной почты, расположенных в доменах соответствующих образовательных организаций (например: ranepa.ru, msu.ru и т. д.). Использование в переписке почтовых аккаунтов в популярных доменах mail.ru, yandex.ru, gmail.com и других допускается только для председателя ГЭК.

4.1.16 Инструмент для проведения ГИА в режиме видеосвязи (как для защиты ВКР, так и для государственного экзамена) выбирается подразделением, ведущим образовательную деятельность. Применяемые инструменты должны обеспечивать:

– идентификацию личности обучающегося посредством использования программного обеспечения, позволяющего в режиме реального времени визуально установить соответствие личности обучающегося документам, удостоверяющим личность обучающегося;

– качественную непрерывную аудио- и видеотрансляцию в режиме реального времени выступления обучающегося, членов ГЭК и научных руководителей, вопросов и ответов;

– видеозапись процесса ГИА.

Рекомендуемый инструмент — Microsoft Teams или иной инструмент видеоконференцсвязи, отвечающий названным выше требованиям, при условии, что

ссылка на него размещена в личном кабинете студента. Рекомендуется заблаговременно определить основной и альтернативный инструмент связи.

4.1.17 В случае, когда ГИА предусмотрена в форме государственного экзамена, экзамен может быть проведен следующим образом:

– В устной форме с применением видеорежима.

– В форме итогового тестирования с применением сервиса прокторинга.

– В форме письменного экзамена с контролем хода экзамена в видеорежиме (в случае, когда замена письменного экзамена на итоговое тестирование невозможна в связи с требованием стандарта по написанию письменной работы или в случае, когда итоговый тест не позволяет в полной мере оценить профессиональные компетенции, приобретенные обучающимся).

4.1.18 Для проведения ГИА в виде итогового тестирования с применением сервиса прокторинга используется только СДО Академии.

4.1.19 При проведении ГИА в видеорежиме обязательно осуществляется запись мероприятия, сохраняется секретарем ГЭК на компьютер и передается в подразделение, ответственное за организацию и проведение ГИА для дальнейшего хранения в течение пяти лет.

4.2 Подготовка и проведение государственного экзамена

Государственный экзамен по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) Управление проектами направлен на выявление уровня сформированности компетенций и подготовки выпускника к решению профессиональных задач.

Государственный экзамен проводится в устной форме по билетам, утвержденным директором института. В составе экзаменационного билета предусмотрены три задания, первые два вопроса носят теоретический характер; третье задание – представляется собой практическое задание (ситуационную (профессиональную) задачу)[3].

Государственный экзамен по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) Управление проектами носит междисциплинарный характер. Вопросы государственного экзамена охватывают дисциплины, результаты освоения которых имеют определяющие значение для профессиональной деятельности выпускника.

4.2.1 Проведение ГИА с применением ДОТ

Проведение ГИА для случая организации государственного экзамена в видеорежиме

1. Все экзаменационные вопросы по программе ГИА, должны быть заранее (не позднее чем за 30 дней до экзамена) размещены для ознакомления студентов в их личных кабинетах.

2. Все студенты и члены комиссии за 15 минут до указанного времени начала мероприятия должны выйти на связь. Председатель ГЭК оценивает присутствие и наличие кворума членов комиссии, объявляет очередность выступлений (очередность может быть установлена в алфавитном порядке) и регламент проведения мероприятия.

3. Секретарь ГЭК нумерует билеты в случайном порядке и просит всех студентов

---

[3] Для обучающихся успешно прошедших федеральный интернет экзамен для выпускников бакалавриата (ФИЭБ), получивших золотой, серебряный или бронзовый сертификат предусматриваются следующие условия при прохождении государственного экзамена:

- обладатели бронзового сертификата отвечают только на два теоретических вопроса билета;

- обладатели серебряного сертификата отвечают на один теоретический вопрос на выбор, а также выполняют практическое задание;

- обладатели золотого сертификата отвечают на один теоретический вопрос билета на выбор.

написать в чате цифру (от 1 до N, в зависимости от количества билетов).

4. После этого секретарь выводит на экран рабочего стола билеты с номерами и просит студентов зафиксировать вопросы того билета, который был ими выбран.

5. На подготовку студентам выделяется время в соответствии с регламентом проведения государственного экзамена.

6. Во время подготовки все студенты должны находиться в поле включенных камер их ноутбуков и компьютеров.

7. Для визуального контроля за ходом подготовки допустимо привлекать ассистентов кафедры или сотрудников деканата.

8. По окончании времени, отведенного на подготовку, студенты начинают отвечать с соблюдением установленной очередности.

Проведение ГИА для случая организации итогового тестирования с применением сервиса прокторинга

1. Подразделение, ответственное за организацию и проведение ГЭК, не позднее чем за 7 дней до даты ГИА осуществляет следующие действия:

2. Формирует группу прокторов (контролеров) из сотрудников деканата и преподавателей, которые будут вести наблюдение за процессом сдачи теста. Рекомендуемое количество прокторов для синхронного прокторинга в режиме реального времени должно соответствовать соотношению один проктор на примерно 9 студентов.

3. Подает заявку на формирование в СДО курса с соответствующим мероприятию названием (например, «Итоговая аттестация») и подключение к нему групп и членов ГЭК на адрес lms-content@ranepa.ru в соответствии с Процедурой создания и подключения к курсам. Формы заявок размещены в Интранет (Навигация по Интранет: Интранет/Учебно-методические советы/Организация курсов с СДО/Формы заявок).

4. В соответствии с установленным порядком подает Заявку на проведение итогового тестирования по дисциплине с прокторингом3 4 на адрес lms- content@ranepa.ru с указанием даты, времени и продолжительности планируемой аттестации (см. Инструкцию для деканатов4, размещенную на сайте Академии в разделе «Дистанционное образование — Инструкции и руководства», п. 4 «Организация итоговой аттестации с применением ДОТ»).

5. Информирует студентов о том, как будет проходить аттестация. Знакомит их с Памяткой студентам о процедуре прохождения аттестации с системой прокторинга5 и с Инструкция по прохождению аттестации с использованием системы прокторинга6. Определяет и доводит до сведения студентов правила прохождения аттестации, возможность использования студентами справочных материалов. Сообщает студентам, что аттестация будет проходить с их собственных компьютеров и ноутбуков, которые должны быть оснащены видеокамерой.

6. Убеждается в наличии у студентов согласия на обработку персональных данных при применении сервиса прокторинга. При отсутствии такового выкладывает в личный кабинет студента форму согласия для заполнения с просьбой расписаться в ней, отсканировать и выложить в личный кабинет.

7. В назначенные дату и время студенты проходят итоговое тестирование с применением сервиса прокторинга под наблюдением прокторов.

8. В течение 12 часов после окончания итогового тестирования прокторы направляют членам комиссии информацию о набранных студентами баллах и обнаруженных в процессе сдачи нарушениях (при наличии) для принятия решения и зачете результатов экзамена.

9. Члены комиссии высказывают свое мнение и направляют его председателю ГЭК. Председатель принимает решение о зачете результатов и выставляет оценки (в соответствии с принятой в подразделении шкалой пересчета с N-балльной системы на 5-балльную).

10. Не позднее чем через 24 часа после окончания мероприятия студентам в личные

кабинеты направляется информация о результатах ГИА.

11. Студент, не прошедший одно аттестационное испытание по уважительной причине, допускается к сдаче следующего испытания (при его наличии).

Проведение ГИА в форме письменного экзамена

1. Все экзаменационные вопросы по программе ГИА, должны быть заранее (не позднее чем за 30 дней до экзамена) размещены для ознакомления студентов в их личных кабинетах.

2. Все студенты и члены комиссии за 15 минут до указанного времени начала мероприятия должны выйти на связь. Председатель ГЭК оценивает присутствие и наличие кворума членов комиссии, объявляет очередность выступлений (очередность может быть установлена в алфавитном порядке) и регламент проведения мероприятия.

3. Секретарь ГЭК нумерует билеты в случайном порядке и просит всех студентов написать в чате цифру (от 1 до N, в зависимости от количества билетов).

4. После этого секретарь выводит на экран рабочего стола билеты с номерами и просит студентов зафиксировать вопросы того билета, который был ими выбран.

5. На подготовку студентам выделяется время в соответствии с регламентом проведения государственного экзамена.

6. Во время подготовки все студенты должны находиться в поле включенных камер их ноутбуков и компьютеров.

7. Для визуального контроля за ходом подготовки допустимо привлекать ассистентов кафедры или сотрудников деканата.

8. Необходимо дополнительно уведомить студентов о следующем:

• письменную работу необходимо набирать на компьютере в текстовом редакторе (выбранном в соответствии с рекомендациями кафедры) в режиме реального времени во время проведения экзамена при включенной камере;

• по завершении выполнения работу необходимо сохранить, использовав в названии свою фамилию и разместить в своем личном кабинете.

9. Необходимо уведомить членов комиссии о размещении завершенной работы в личном кабинете через Чат инструмента, используемого для проведения экзамена.

10. После размещения работ студентами члены комиссии должны распределить между собой работы для проведения проверки и оценивания и произвести проверку не позднее чем в течение 24-х часов после окончания экзамена.

11. В течение 12 часов после окончания итогового тестирования прокторы направляют членам комиссии информацию о набранных студентами баллах и обнаруженных в процессе сдачи нарушениях (при наличии) для принятия решения и зачете результатов экзамена.

12. Члены комиссии высказывают свое мнение и направляют его председателю ГЭК. Председатель принимает решение о зачете результатов и выставляет оценки (в соответствии с принятой в подразделении шкалой пересчета с N-балльной системы на 5-балльную).

4.2.2 Показатели и критерии оценивания государственного экзамена

Государственный экзамен проводится форме комплексного междисциплинарного экзамена. Оценивание осуществляется по сто балльной шкале.

Шкала оценивания

Оценка	Сумма баллов
«отлично»	91-100
«хорошо»	75-90
«удовлетворительно»	60-74
«неудовлетворительно»	0-59

Критерии оценивания

Традиционная шкала	Содержание
Отлично	Оценка «отлично» выставляется, если обучающийся: – показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения; – раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. – показывает не только высокий уровень теоретических знаний по учебным дисциплинам, включенным в государственный итоговый экзамен, но и видит междисциплинарные связи; – профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументировано формулирует выводы; – знает законодательно-нормативную и практическую базу; – решает ситуационные задачи; – на вопросы членов государственной экзаменационной комиссии отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.
Хорошо	Оценка «хорошо» выставляется, если обучающийся: – показывает достаточный уровень компетентности, знания программного материала, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения; – уверенно и профессионально, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса; – знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности; – показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных учебных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности; – решает ситуационные задачи; – логично строит ответ, материал излагает грамотно, привлекает информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности.

Удовлетворительно	Оценка «удовлетворительно» выставляется, если обучающийся: – показывает достаточные (соответствующие базовому уровню) знания учебного и программного материала, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами; – владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей; – частично решает ситуационные задачи; – на поставленные членами государственной экзаменационной комиссии вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности, показывает недостаточно глубокие знания.
Неудовлетворительно	Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если обучающийся: – не показывает достаточные (соответствующие базовому уровню) знания учебного и программного материала; – не владеет практическими навыками; – не решена ситуационная задача; – на поставленные членами государственной экзаменационной комиссии вопросы не отвечает или показывает поверхностные знания.

4.3 Процедура защиты и критерии оценки выпускной квалификационной работы

Защита выпускной квалификационной работы происходит на открытых заседаниях Государственной экзаменационной комиссии (ГЭК) с участием не менее двух третей ее состава.

4.3.1 Процедура защиты ВКР без применения ДОТ

Обязательные элементы процедуры защиты:

- выступление автора ВКР;
- оглашение официальных рецензий;
- оглашение отзыва руководителя.

На защите ВКР обучающегося получает слово для выступления с докладом. Для сообщения по содержанию ВКР отводится не более 10 минут. При защите обязательно представляются дополнительные материалы, характеризующие научную и практическую ценность выполненной работы (печатные статьи по теме, документы, указывающие на практическое применение результатов работы и т.п.), использоваться технические средства для презентации материалов ВКР.

Доклад рекомендуется готовить в письменном виде с обязательным использованием презентации.

После выступления обучающийся отвечает на вопросы членов ГЭК.

После оглашения официальных отзывов и рецензий обучающемуся предоставляется право ответа на замечания, при их наличии.

По окончании публичной защиты Государственная экзаменационная комиссия на закрытом заседании обсуждает результаты защиты, после чего объявляет обучающимся.

4.3.2 Процедура защиты ВКР с применением ДОТ

Студент, нуждающийся в организации ГИА (защиты выпускной квалификационной работы) с применением ДОТ, не позднее чем за семь дней до испытания размещает в своем личном кабинете заявление на имя руководителя структурного подразделения с просьбой разрешить данную форму прохождения ГИА. Форма заявления размещена в личном кабинете студента.

Электронный экземпляр выпускной квалификационной работы студент должен разметить в своем личном кабинете, отсканировав титульный лист со своей подписью, не позднее чем за два дня до проведения ГИА.

Бумажный экземпляр выпускной квалификационной работы, оформленный в соответствии с установленными требованиями, передается обучающимся на кафедру структурного подразделения, не позднее чем за два дня до защиты ВКР (пересылается по почте либо иным путем).

Все студенты и члены комиссии за 15 минут до указанного времени начала мероприятия должны выйти на связь. Председатель ГЭК оценивает присутствие и наличие кворума членов комиссии, объявляет очередность выступлений (очередность может быть установлена в алфавитном порядке) и регламент проведения мероприятия. После этого все кроме первого выступающего и членов комиссии должны отключить свои камеры и микрофоны.

Выступающие в соответствии с очередностью докладывают результаты своей ВКР, демонстрируя членам комиссии презентацию с рабочего стола.

По завершении доклада члены комиссии задают вопросы в видеорежиме (или в чате выбранного инструмента). Секретарь фиксирует вопросы в протокол.

Указанная выше процедура повторяется для каждого выступающего.

По завершении всех выступлений, члены комиссии просят всех обучающихся отключиться на 30 минут для обсуждения результатов и снова включиться через указанное время для оглашения результатов.

Председатель оглашает результаты. Секретарь вносит все сведения в протокол.

В случае сбоев в работе оборудования и канала связи (основного и альтернативного) на протяжении более 15 минут со стороны ГЭК, либо со стороны студента, председатель ГЭК оставляет за собой право отменить заседание ГЭК, о чем секретарем ГЭК составляется акт. Данное обстоятельство считается уважительной причиной несвоевременной сдачи ГИА. Студентам предоставляется возможность пройти ГИА в другой день в рамках срока, отведенного на ГИА в соответствии с учебным планом и календарным учебным графиком. О дате и времени проведения мероприятия, сообщается отдельно через личный кабинет студента.

В случае невыхода студента на связь в течение более чем 15 минут с начала проведения ГИА он считается неявившимся, за исключением случаев, признанных руководителем структурного подразделения уважительными (в данном случае студенту предоставляется право пройти ГИА в другой день в рамках срока, отведенного на ГИА в соответствии с учебным планом и календарным учебным графиком, либо в течение 6 месяцев после завершения ГИА). Студент должен представить в структурное подразделение документ, подтверждающий уважительную причину невыхода его на связь в день проведения ГИА (болезнь, стихийное бедствие, отсутствие электричества и иные случаи, признанные руководителем структурного подразделения уважительными).

4.3.3 Критерии оценки результатов защиты ВКР

Оценка результата защиты выпускной квалификационной работы производится на открытом заседании государственной экзаменационной комиссии (в том числе устно в ДОТ). При выставлении оценки учитывается выпускная квалификационная работа

выпускника с учетом степени освоения компетенций и его портфолио, в котором отражены результаты освоения образовательной программы, представленное в электронной информационно-образовательной среде.

Критерии	**Кол-во баллов**
Соответствие темы исследования направлению подготовки	0-5
Актуальность темы, научная новизна выпускной квалификационной работы сложность ее разработки	0-5
Обоснованность решений проблемы исследования, анализ проблемы	0-5
Практическая значимость выпускной квалификационной работы	0-5
Качество выполнения выпускной квалификационной работы	0-5
Содержательность доклада выпускной квалификационной работы	0-5
Наглядность демонстрации представленных результатов исследования выпускной квалификационной работы	0-5
Содержательность ответов на вопросы выпускной квалификационной работы	0-5
Наличие положительного отзыва научного руководителя	0-5
Наличие рецензии на выпускную квалификационную работу	0-5
Выпускная квалификационная работа выполнена по заказу предприятия	0-5
Полнота использования источников, отечественной и иностранной специальной литературы по рассматриваемым вопросам	0-5
Полнота и качество собранных фактических данных по объекту исследования	0-5
Обоснованность привлечения средств и методов решения поставленных задач	0-5
Умение анализировать и интерпретировать полученные результаты ВКР	0-5
Научное, методическое и практическое значение предложений, выводов и рекомендаций, степень их обоснованности и возможность внедрения	0-5
Четкость и грамотность изложения материала, качество оформления работы, учет требований стандартов;	0-5
Умение вести полемику по теоретическим и практическим вопросам квалификационной работы;	0-5
Глубина и правильность ответов на вопросы членов ГАК и замечания рецензентов	0-5
Портфолио обучающегося, содержащее следующие разделы: раздел 1 - учебные достижения, курсовые работы (проекты) с отзывами, отчетные документы по всем видам практик; раздел 2 - участие обучающегося в студенческой научно-исследовательской деятельности (студенческих научно-практических конференциях, олимпиадах, профессиональных конкурсах, публикации статей и др.), подтвержденное сертификатами, дипломами победителей или призеров; раздел 3 - участие обучающегося в общественно-значимых мероприятиях различного уровня, подтвержденное соответствующими документами; раздел 4 - участие обучающегося в культурно-массовых мероприятиях различного уровня, подтвержденное соответствующими документами; раздел 5 - участие студента в спортивных мероприятиях различного уровня, подтвержденное соответствующими документами.	0-5

Портфолио учитывается при оценивании выпускной квалификационной работы каждым членом государственной экзаменационной комиссии. Количество баллов, установленных за портфолио, не может превышать 5 процентов (5 баллов) от максимально возможного по выбранному аттестационному испытанию.

Критерии оценки портфолио обучающегося

5 баллов – портфолио обучающегося содержит материалы по всем пяти разделам;
4 балла – портфолио обучающегося содержит материалы по четырем разделам;
3 балла – портфолио обучающегося содержит материалы по трем разделам;
2 балла – портфолио обучающегося содержит материалы по двум разделам;
1 балл – портфолио обучающегося содержит материалы по одному разделу;
0 баллов – портфолио обучающегося не представлено.

Обобщенная оценка выпускной квалификационной работы определяется с учетом портфолио, по средней арифметической сумме баллов всех членов ГЭК.

Оценка	Сумма баллов
«отлично»	91-100
«хорошо»	75-90
«удовлетворительно»	60-74
«неудовлетворительно»	0-59

Результаты защиты ВКР оцениваются по пятибальной системе.

Описание процедуры оценивания
Оценка «Отлично» выставляется студенту, который во время защиты продемонстрировал: а) умение полноценно раскрыть актуальность заявленной темы; обозначить научную значимость, доказать научную новизну своей работы и проиллюстрировать ее сформулированными им теоретическими предложениями, а в необходимых случаях – практическими рекомендациями по совершенствованию деятельности исследуемого предмета исследования; б) способность ответить на вопросы научного руководителя, рецензента, членов экзаменационной комиссии, представляя содержательную часть выполненного исследования; в) способность грамотно и корректно вести научную дискуссию; г) способность представлять результаты проведенного научного исследования, применяя при этом возможности мультимедиа; д) способность в полной мере представлять портфолио
Оценка «Хорошо» выставляется студенту, который во время защиты продемонстрировал: а) умение в целом раскрыть актуальность заявленной темы; сформулировать научную новизну своей работы и проиллюстрировать ее сформулированными им теоретическими предложениями, а в необходимых случаях - рекомендациями по совершенствованию деятельности исследуемого предмета исследования; б) грамотно и корректно вести научную дискуссию. Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он недостаточно четко и полно ответил на вопросы научного руководителя, рецензента, членов экзаменационной комиссии, представил недостаточно содержательный доклад на защиту, портфолио представлено не в полной мере
Оценка «Удовлетворительно» выставляется студенту, который во время защиты продемонстрировал: а) нечетко раскрыл актуальность темы исследования; не смог убедительно раскрыть научно-практическое значение темы; не смог обосновать научную новизну своей работы; не предложил теоретических разработок, а в необходимых случаях - рекомендаций по совершенствованию деятельности исследуемого предмета

исследования; б) не смог надлежащим образом ответить на вопросы научного руководителя, рецензента, членов экзаменационной комиссии; в) давал недостаточно содержательные ответы на вопросы по содержательной части выпускной квалификационной работы, не использовал средства мультимедиа при презентации результатов исследования. г) портфолио в наличие.
Оценка «Неудовлетворительно» выставляется студенту, в случае если представленная выпускная квалификационная работа не соответствует предъявляемым требованиям. Неудовлетворительная оценка выставляется также, если во время защиты студент: а) не раскрыл актуальность темы исследования или не обосновал научную новизну своей работы, не предложил теоретических разработок, практических рекомендаций по совершенствованию деятельности исследуемого предмета исследования; б) не смог ответить на вопросы научного руководителя, рецензента, членов экзаменационной комиссии. в) портфолио не представлено. Оценка «неудовлетворительно» также выставляется, если во время защиты у членов экзаменационной комиссии возникли обоснованные сомнения в том, что студент не является автором представленной к защите выпускной квалификационной работы (не ориентируется в тексте работы; не может дать ответы на уточняющие вопросы)

4.3.4 Порядок подачи и рассмотрения апелляций

Порядок подачи и рассмотрения апелляций определен разделом 6 Положения о проведении в РАНХиГС государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программ бакалавриата, программ специалитета и программ магистратуры**.**