

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

Оренбургский филиал РАНХиГС  
(наименование структурного подразделения (факультета))

Кафедра менеджмента организации  
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА  
ученым советом Оренбургского  
филиала РАНХиГС  
Протокол от «29» августа 2017 г.  
№ 1

**ПРОГРАММА  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ  
по направлению подготовки**

38.03.02 Менеджмент  
(код, наименование направления подготовки)

Менеджмент организации  
(направленность (профиль))

Бакалавр  
(квалификация)

Заочная  
(форма обучения)

Год набора - 2013

Оренбург, 2017 г.

**Автор-составитель:**

Кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой менеджмента организации А.С. Юматов

*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

Зав. кафедрой менеджмента организации, кандидат экономических наук, доцент А.С. Юматов

*(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)*

Программа государственной итоговой аттестации рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента организации

протокол от «28» августа 2017 г. № 1.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	С. 4
1. Цель и задачи государственной итоговой аттестации.....	4
2. Виды и объем государственной итоговой аттестации.....	5
3. Перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения образовательной программы.....	5
3.1. Перечень профессиональных компетенций, владение которыми должен продемонстрировать обучающийся в ходе государственной итоговой аттестации.....	5
3.1.1. При защите выпускной квалификационной работы.....	5
3.1.2. При сдаче государственного экзамена.....	5
3.2. Перечень общепрофессиональных компетенций, на основе которых были освоены профессиональные компетенции.....	7
3.3. Перечень универсальных компетенции, подтверждающих наличие у выпускника общих знаний и социального опыта.....	8
4. Показатели и критерии оценивания компетенций.....	8
4.1. Выпускная квалификационная работа.....	8
4.2. Государственный экзамен.....	25
5. Шкалы оценивания.....	33
5.1. Шкала оценивания выпускной квалификационной работы.....	33
5.2. Шкала оценивания государственного экзамена.....	35
6. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения образовательной программы.....	37
6.1. Общая характеристика выпускной квалификационной работы.....	37
6.2. Типовые задания для государственного экзамена.....	42
7. Методические материалы.....	57
7.1. Процедура оценивания выпускной квалификационной работы.....	57
7.2. Процедура оценивания государственного экзамена.....	58
7.3. Порядок подачи и рассмотрения апелляции.....	59

## Введение

Государственная итоговая аттестация выпускников, завершающих обучение по программе высшего образования, является обязательной.

Программа Государственной итоговой аттестации составлена в соответствии с требованиями:

- образовательного стандарта (базового) высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (приказ ректора РАНХиГС от 14 июня 2016 г. № 01-2924);

- федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденного Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 января 2016 г. № 7, (зарегистрировано в Минюсте России 09.02.2016, регистрационный номер № 41028);

- нормативных правовых актов Министерства образования и науки Российской Федерации;

- локальных нормативных актов Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

К государственной итоговой аттестации допускается обучающийся, не имеющий академической задолженности и в полном объеме выполнивший учебный план или индивидуальный учебный план по образовательной программе высшего образования.

Государственная итоговая аттестация проводится в сроки, определяемые календарным учебным графиком.

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

### **1. Цель и задачи государственной итоговой аттестации**

Целью государственной итоговой аттестации является установление уровня подготовки выпускника к выполнению профессиональной деятельности и соответствия его подготовки требованиям образовательного стандарта Академии и Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Задачами государственной итоговой аттестации являются:

- выявление уровня освоения универсальных и общепрофессиональных компетенций, а также профессиональных компетенций, соответствующих заявленным в образовательной программе видам профессиональной деятельности

(организационно-управленческой, информационно-аналитической, предпринимательской);

- выявление готовности выпускников к выполнению трудовых функций, установленных в профессиональных стандартах, формирующих профиль подготовки.

## **2. Виды и объем государственной итоговой аттестации**

Государственная итоговая аттестация обучающихся проводится в форме:

- государственного экзамена, включая подготовку к сдаче и сдачу государственного экзамена;

- защиты выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты.

Объем государственной итоговой аттестации составляет 9 з.е. (324 акад. часа / 243 астр. часа).

## **3. Перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения образовательной программы**

### **3.1. Перечень профессиональных компетенций, владение которыми должен продемонстрировать обучающийся в ходе государственной итоговой аттестации**

#### **3.1.1. При защите выпускной квалификационной работы**

- владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1);

- 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 (ПК-10);

- владение навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур (ПК-20);

- способность осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном(ых) языках (УК ОС-4).

#### **3.1.2. При сдаче государственного экзамена**

- владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих

задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1);

- владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2);

- владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3);

- умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации (ПК-4);

- способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5);

- способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6);

- владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов / умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ (ПК-7);

- владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений (ПК-8);

- способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли (ПК-9);

- владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов (ПК-11);

- умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие

организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления) (ПК-12);

- умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организации (ПК-13);

- умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании (ПК-15);

- владение навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов (ПК-16);

- способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели (ПК-17);

- владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК-18);

- владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками (ПК-19);

- способность использовать в профессиональной деятельности знание социальных и природных явлений и процессов (ДПК-1).

### **3.2. Перечень общепрофессиональных компетенций, на основе которых были освоены профессиональные компетенции**

- владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности (ОПК-1);

- способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);

- способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);

- способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации (ОПК-4);

- владение навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем (ОПК-5);

- владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6);

- способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности (ОПК-7);
- способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов (ОПК ОС-8).

### **3.3. Перечень универсальных компетенции, подтверждающих наличие у выпускника общих знаний и социального опыта**

- способность применять критический анализ информации и системный подход для решения задач обоснования собственной гражданской и мировоззренческой позиции (УК ОС-1);
- способность разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений (УК ОС-2);
- способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе (УК ОС-3);
- способность осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном(ых) языках (УК ОС-4);
- способность проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества (УК ОС-5);
- способность выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни (УК ОС-6);
- способность поддерживать уровень физического здоровья, достаточного для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности (УК ОС-7);
- способность создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций (УК ОС-8);
- способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности (УК ОС-9);
- способность использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности (УК ОС-10).

## **4. Показатели и критерии оценивания компетенций**

### **4.1. Выпускная квалификационная работа**

В процессе обучения и выполнения выпускной квалификационной работы обучающийся должен реализовать компетенции, представленные в таблице 1.



**Показатели и критерии оценивания освоения универсальных и общепрофессиональных компетенций**

Таблица 1

Наименование компетенции	Показатели оценивания			Критерии оценивания. Индикаторы освоения компетенций
	Выпускная квалификационная работа		Портфолио	
	Текст ВКР	Защита ВКР		
<b>Универсальные компетенции</b>				
УК ОС-1 Способность применять критический анализ информации и системный подход для решения задач обоснования собственной гражданской и мировоззренческой позиции	Способность: - выбирать методы анализа, применяемые при решении профессиональных задач; - применять критический анализ и системный подход к решению профессиональных задач, опираясь на сформированную способность вести критический анализ информации; - использовать системный подход при обосновании собственной гражданской и мировоззренческой позиции		Участие в студенческих научно-практических конференциях, олимпиадах, профессиональных курсах, публикации статей	При выполнении ВКР обучающийся демонстрирует способность применять критический анализ и системный подход к решению профессиональных задач. Владеет навыками анализа литературных источников, способен осуществлять сравнительный анализ теоретико-методологических подходов. Формулирует собственную гражданскую и мировоззренческую позицию с опорой на системный анализ философских взглядов и исторических закономерностей, явлений и событий. В портфолио представлены: опубликованные статьи по тематике ВКР; сертификаты

				участника научно-практических конференций; дипломы олимпиад, профессиональных конкурсов
УК ОС-2 Способность разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	Владение инструментарием и технологиями разработки проекта в сфере профессиональной деятельности. Способность строить на основе описания ситуаций стандартные теоретические и социально-эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты. Навыки разработки проектов по развитию организации.			При выполнении ВКР обучающийся демонстрирует - знание основных требований к разработке проекта в сфере профессиональной деятельности; - способность разрабатывать проект, основываясь на оценке ресурсов и ограничений; - строить на основе описания ситуаций стандартные теоретические и социально-эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты; - разработка планов развития организации. Обучающийся в полном объеме освоил процедуру организации процессов принятия решение по выбору идеи по-

				лучения уникального результата в условиях ресурсных и временных ограничений. На защите обучающийся представляет и защищает самостоятельно разработанный проект любого типа, включая исследовательскую работу, 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	Способность позиционировать себя перед коллективом. Способность управлять командной деятельностью	Способность самостоятельно представить собственные результаты: идеи/ точку зрения/ проект в процессе защиты ВКР		При выполнении ВКР обучающийся адекватно и полно представляет идеи/ точку зрения/ проект. Демонстрирует осмысление полученных теоретических основ и применяет их при решении профессиональных задач, сформулированных в ВКР. Адекватно распределяет роли и ресурсы в команде для поставленных задач. Обосновывает адекватность распределения ролей в рамках

				выполнения командной задачи и собственную ролевую позицию
УК ОС-4 Способность осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (ых) языках	Способность использовать русский литературный язык во всей полноте его функциональных возможностей при написании текста ВКР. Знание основ лексического и грамматического минимума в объеме, необходимом для работы с иноязычными текстами общекультурной и деловой направленности, для использования иностранного языка при написании ВКР, с соблюдением действующих норм и правил	Навыки использования русского языка в устной речи с соблюдением действующих норм и правил		При выполнении ВКР обучающийся демонстрирует: - навыки использования русского литературного языка во всей полноте его функциональных возможностей; - знание основ лексического и грамматического минимума в объеме, необходимом для использования иностранного языка при написании ВКР, с соблюдением действующих норм и правил. Соблюдает требования к языку и форме делового общения в зависимости от решаемой коммуникативной задачи. Выступая на защите ВКР обучающийся демонстрирует навыки использования русского языка в устной речи с соблюдением действующих норм и правил

<p>УК ОС-5 Способность проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества</p>			<p>Участие в общественно-значимых и культурно-массовых мероприятиях различного уровня, демонстрирующее способность проявлять свои личностные качества, способствующие социальной адаптации и социальной мобильности в условиях межкультурного разнообразия общества, способность к конструктивному диалогу</p>	<p>Проявляет гибкость и корректность при взаимодействии с учетом этнических, религиозных, гендерных, возрастных отличий и физических ограничений. В портфолио представлены сертификаты участия обучающегося в общественно-значимых мероприятиях, направленных на формирование:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- личностных качеств, способствующих социальной адаптации и социальной мобильности в условиях межкультурного разнообразия общества;</li> <li>- культуры гражданственности, толерантности;</li> <li>- способности к конструктивному диалогу;</li> <li>- способности применять методы психологической и педагогической науки для анализа современных психологических процессов в обществе, значимых для развития</li> </ul>
--	--	--	--	---

				межкультурного диалога
УК ОС-6 Способность выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Способность эффективно применять методы самоорганизации и саморазвития с учетом приоритетных направлений в процессе решения профессиональных задач		Участие в студенческих научно-практических конференциях, олимпиадах, профессиональных конкурсах	Выполняя ВКР, обучающийся применяет методы самоорганизации и саморазвития. Обосновывает траекторию личностного и профессионального роста, основываясь на методах самоменеджмента и самоорганизации. В портфолио представлены сертификаты участия в студенческих научно-практических конференциях и (или) дипломы олимпиад, профессиональных конкурсов, в которых принимал студент в процессе обучения
УК ОС-7 Способность поддерживать уровень физического здоровья, достаточного для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности			Участие в физкультурно-оздоровительной и спортивной жизни факультета	На основе самодиагностики физического состояния отбирает и реализует методы поддержания физического здоровья. В портфолио представлены материалы, свидетельствующие об участии в спортивно-

				оздоровительных мероприятиях
УК ОС-8 Способность создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций			Владеет основными приемами создания и поддержания безопасных условий жизнедеятельности в условиях обычного существования и в чрезвычайной ситуации	Демонстрирует знание основных алгоритмов поведения в целях предотвращения и в условиях чрезвычайных ситуаций, в том числе оказания доврачебной медицинской помощи. В портфолио представлены материалы участия обучающегося в мероприятиях, направленных на формирование навыков поддержания безопасных условий жизнедеятельности в условиях обычного существования и в чрезвычайной ситуации
УК ОС-9 Способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	Способность использовать экономические основы при разработке политики организации в сфере профессиональной деятельности. Способность анализировать экономические процессы в профессиональной деятельности. Способность	Способность применения экономических знаний при разработке программ для предприятий в различных сферах профессиональной деятельности		При выполнении и защите ВКР обучающийся демонстрирует знание современных теоретических моделей, используемых при разработке экономических программ в профессиональной сфере. Способен раз-

	использовать полученные знания для практических предложений по улучшению текущей и перспективной деятельности организации.			рабатывать решения в области профессиональной деятельности на основе различных экономических знаний. Обучающийся демонстрирует навыки: - анализа и оценки экономических процессов в профессиональной деятельности; - принятия на этой основе управленческих решений. Обосновывает собственную точку зрения по различным аспектам деятельности фирмы
УК ОС-10 Способность использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности	Способность использовать теоретические основы правовых знаний в различных сферах профессиональной деятельности. Способность использовать знания нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность организации			При написании ВКР обучающийся демонстрирует знание: - системы отечественного законодательства; - основных положений международных документов и договоров; - Конституции РФ, других основных нормативных правовых документов; - механизмов применения основных нормативных пра-



				<p>вовых актов;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- тенденций законодательства и судебной практики.</li> </ul> <p>Владеет навыками самостоятельного применения норм гражданского права. Обосновывает правовые последствия собственных действий или бездействия</p>
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>				
<p>ОПК-1</p> <p>Владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности</p>	<p>Способность осуществлять поиск, проводить анализ и использовать нормативно-правовые акты в профессиональной деятельности.</p> <p>Способность осуществлять поиск, анализировать и использовать гражданские правовые акты, осуществлять подготовку проектов нормативных правовых актов в своей профессиональной деятельности</p>			<p>При выполнении ВКР обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способность работать с различными источниками информации;</li> <li>- анализировать, правильно толковать и использовать нормативные и правовые документы, регулирующие гражданские правоотношения;</li> <li>- владение навыками поиска, анализа, использования нормативных и правовых документов.</li> </ul>
<p>ОПК-2</p> <p>Способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и</p>	<p>Способность находить организационно-управленческие решения и оценивать результаты и последствия при</p>			<p>При выполнении ВКР обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- знание основных принципов целепо-</li> </ul>

<p>последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений</p>	<p>нятого управленческого решения. Способность формулировать цели и задачи, связанные с реализацией профессиональных функций в соответствии с целями и задачами профессиональной деятельности</p>			<p>лагания, видов и методов планирования и разработки организационно-управленческих решений;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- владение методологией, принципами и технологиями принятия и исполнения решений;</li> <li>- умение оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений на уровне навыков</li> </ul>
<p>ОПК-3 Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>	<p>Способность проектировать современные организационные структуры, формировать модели стратегий управления человеческими ресурсами организаций, сущности и задачи, закономерности, принципы и методы планирования системы управления персоналом организации</p>			<p>При выполнении ВКР обучающийся демонстрирует знание:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципов, форм и методов подготовки организационно-управленческих решений;</li> <li>- базовых теоретических концепций и подходов к проектированию организационных структур, разработке стратегий управления челове-</li> </ul>

				<p>скими ресурсами организации;</p> <p>- нормативных правовых актов, определяющих гражданские правоотношения.</p> <p>Демонстрирует умение планировать и осуществлять организационные мероприятия, распределять и делегировать полномочия при проведении организационных мероприятий.</p> <p>Демонстрирует владение навыками планирования и осуществления организационных мероприятий.</p>
<p>ОПК-4</p> <p>Способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации</p>	<p>Способность к официально-деловой коммуникации в профессиональной сфере</p>	<p>Демонстрирует умение подготовить и провести публичное выступление</p>		<p>Демонстрирует знания принципов делового общения.</p> <p>Демонстрирует владение этическими аспектами устного и письменного делового общения в различных коммуникативных формах.</p> <p>Демонстрирует умения использовать приобретенные знания и навыки для организации работы с</p>

				документами при помощи компьютерных технологий и электронных коммуникаций на русском и иностранном языках
ОПК-5 Владение навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем	Способность принимать управленческие решения по бюджетированию, структуре активов и пассивов; учитывать возможные последствия принимаемых решений по привлечению и распределению финансовых ресурсов			При выполнении ВКР обучающийся демонстрирует: - знания анализа финансовой отчетности организации; - знание методов оценки эффективности деятельности организации; - умения использовать ресурсы с учетом последствий влияния различных методов и способов на результаты деятельности организации; - навыки бюджетирования.
ОПК-6 Владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	Способность анализировать процессы основной деятельности организации и принимать решения по развитию данной деятельности			При выполнении ВКР: - представлены адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения в операционной деятельности; - показан алгоритм принятия наиболее адек-

				ватного управленческого решения в по материалам конкретной организации.
ОПК-7 Способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности	Способность строить, используя современные информационно-коммуникационные технологии, на основе описания ситуаций стандартные теоретические и социально-эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты			При выполнении ВКР обучающийся демонстрирует умение выполнять профессиональные задачи, связанные со сбором и анализом данных с применением информационно-коммуникационных технологий: - технологии подготовки электронных документов и работы с электронными таблицами; - технологии обработки и анализа данных о социально-экономических процессах. Использует современные методы и инструменты исследования социально-экономических процессов. Демонстрирует навыки построения социально-эконометрических моделей процессов и процедур

				управления.
ОПК ОС-8 Способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	Формирование представлений о прорывных направлениях в менеджменте на современном этапе Способность продемонстрировать механизм использования революционных открытий, технологий и продуктов в менеджменте			При выполнении ВКР обучающийся - формулирует содержание различных прорывных направлений, связанных с технологиями или продуктами; - определяет возможные направления использования в профессиональной деятельности революционных открытий, технологий и продуктов; - применяет механизм использования революционных открытий, технологий и продуктов в менеджменте

Компетенции, проверяемые при защите выпускной квалификационной работы

Таблица 2

Код компетенции	Наименование компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Способ/средство оценивания
ПК-1	Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных	Использует данные о состоянии групповых процессов.  Осуществляет анализ групповых процессов в условиях конкретной организации	Адекватно и полно интерпретирует информацию о состоянии и направлении развития групповых процессов. Дает верные оценки состояния и динамики групповых процессов. Формирует система-	Содержание работы, доклад, презентация работы, ответы на вопросы членов государственной экзаменационной комиссии, портфолио

	<p>управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p>	<p>Реализует функции по управлению групповыми (командными) процессами в условиях конкретной организации.</p>	<p>тизированное представление о факторах, определяющих деятельность персонала организации  Осуществляет планирование деятельности отдельных категорий работников.  Владеет навыками контроля деятельности персонала.  Выбирает верные организационные формы реализации управленческих решений.</p>	
ПК-10	<p>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</p>	<p>Проводит оценку на основе разработанных финансовых, экономических, организационно-управленческих моделей.  Владеет навыками разработки решений с использованием финансовых, экономических, организационно-управленческих моделей.</p>	<p>Осуществляет методично и результативно количественный и качественный анализ деятельности конкретной организации на основе разработанных моделей.  Принимает верные решения, основываясь на результатах моделирования и оценки.</p>	<p>Содержание работы, доклад, презентация работы, ответы на вопросы членов государственной экзаменационной комиссии, портфолио</p>
ПК-20	<p>Владение навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимател</p>	<p>Знает функциональные сферы организации, способен определить необходимое ресурсное обеспечение данных сфер.  Способен выстроить логику отношений в формируемой организаци</p>	<p>Демонстрирует знание функциональных сфер организации.  Демонстрирует способность определять ресурсное обеспечение процессов.  Устанавливает правильные связи между подразделениями, сферами деятельно</p>	<p>Содержание работы, доклад, презентация работы, ответы на вопросы членов государственной экзаменационной комиссии, портфолио</p>

	ьских структур	онной структуре. Разрабатывает основные документы регламентирующие внутренние процессы организации и выходы на внешнюю среду.	сти. Формально правильно разрабатывает основные документы, регламентирующие текущую деятельность организации, с учетом действующих факторов влияния.	
УК ОС-4	Способность осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном(ых) языках	Разрабатывает план публичного выступления (деловой встречи) на русском и иностранном языке. Демонстрирует свободное владение специфической лексикой, распространенной в деловой сфере Демонстрирует знание делового этикета своей страны и страны контрагента Выбирает адекватную форму делового документа. Соблюдает требования по оформлению делового документа. Осуществляет общение с иностранным контрагентом по различным аспектам управленческой деятельности.	План четкий, ориентирован на достижение цели Выстроена внутренняя логика деловой коммуникации Слышит собеседника Обосновывает выводы исходя из поставленной цели Не испытывает затруднений в выборе языковых средств Речь грамотная, свободная. Слышит собеседника адекватно реагирует на его аргументацию Содержание документа логически выстроено в соответствии с выбранной формой В тексте не допущено ошибок Выполнены требования по оформлению документа. Достигнуты цели переговоров по конкретным управленческим вопросам.	Содержание работы, доклад, презентация работы, ответы на вопросы членов государственной экзаменационной комиссии, портфолио



## 4.2. Государственный экзамен

Компетенции, проверяемые на государственном экзамене

Таблица 3

Код компетенции	Наименование компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Способ/ средство оценивания
ПК-1	<p>Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p>	<p>Использует данные о состоянии групповых процессов.</p> <p>Осуществляет анализ групповых процессов в условиях конкретной организации</p> <p>Реализует функции по управлению групповыми (командными) процессами в условиях конкретной организации.</p>	<p>Адекватно и полно интерпретирует информацию о состоянии и направлении развития групповых процессов.</p> <p>Дает верные оценки состояния и динамики групповых процессов.</p> <p>Формирует систематизированное представление о факторах, определяющих деятельность персонала организации</p> <p>Осуществляет планирование деятельности отдельных категорий работников.</p> <p>Владеет навыками контроля деятельности персонала.</p> <p>Выбирает верные организационные формы реализации управленческих решений.</p>	<p>Ответ на вопросы экзаменационного билета, решение компетентностно-ориентированного задания, ответы на дополнительные вопросы членов государственной экзаменационной комиссии</p>
ПК-2	<p>Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий</p>	<p>Реализует функции управления конфликтными ситуациями</p> <p>Использует приемы и методы деловой коммуникации.</p>	<p>Осуществляет планирование деятельности по минимизации конфликтов.</p> <p>Выбирает верные организационные формы реализации деятельности.</p> <p>Демонстрирует владение приемами и методами деловой коммуникации, формируя планы и схемы коммуника-</p>	<p>Ответ на вопросы экзаменационного билета, решение компетентностно-ориентированного задания, ответы на дополнительные вопросы членов государственной экзаменационной комиссии</p>

	управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	Реализует функции проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом с учетом минимизации конфликтных ситуаций	ций. Учитывает при проектировании коммуникаций мероприятия по снижению (недопущению) конфликтных ситуаций.	
ПК-3	Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Оперирует знаниями стратегий и процесса стратегического управления Реализует функции стратегического управления Реализует функции по страхованию рискованных сфер деятельности в организации.	Дает верные оценки стратегического положения организации. Осуществляет планирование стратегии с использованием современных методик. Владеет навыками стратегического контроля. Выбирает верные организационные формы реализации деятельности. Демонстрирует знание приемов и методов оценки и страхования рисков	Ответ на вопросы экзаменационного билета, решение компетентностно-ориентированного задания, ответы на дополнительные вопросы членов государственной экзаменационной комиссии
ПК-4	Умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при	Реализует функции управления потоками от операционной деятельности. Реализует функции управления инвестиционными потоками организации. Реализует функции управления собственным и заемным капиталом организации. Оценивает стоимость бизнеса.	Осуществляет верные расчеты финансовых показателей операционной деятельности и правильно интерпретирует результаты. Осуществляет верные расчеты показателей инвестиционной деятельности и правильно интерпретирует результаты Осуществляет верные расчеты показателей формирования и использования капитала и правильно интерпретирует ре-	Ответ на вопросы экзаменационного билета, решение компетентностно-ориентированного задания, ответы на дополнительные вопросы членов государственной экзаменационной комиссии

	<p>принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации</p>		<p>зультаты. Осуществляет оценку бизнеса максимально объективно, используя требуемые способы оценки и учитывая факторы внешней и внутренней среды организации.</p>	
ПК-5	<p>Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p>	<p>Оперирует знаниями стратегий и процесса стратегического управления.  Реализует функции стратегического управления, принимает стратегические решения с учетом разработанных функциональных стратегий.</p>	<p>Дает верные оценки стратегического положения и стратегических возможностей организации. Принимает верные стратегические решения с использованием стратегий по функциональным сферам деятельности.</p>	<p>Ответ на вопросы экзаменационного билета, решение компетентностно-ориентированного задания, ответы на дополнительные вопросы членов государственной экзаменационной комиссии</p>
ПК-6	<p>Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений</p>	<p>Осуществляет оценку эффективности инновационного проекта.  Владеет методами оценки качества продуктов и процессов в организации. Имеет навыки программирования процессов в рамках организационных изменений в соответствии с политикой менеджмента качества.</p>	<p>Точно и полно рассчитывает показатели, характеризующие эффективность инновационного проекта. Осуществляет верные расчеты показателей качества продуктов  Осуществляет верные расчеты параметров организационных процессов. Грамотно использует приемы формирования инструкций, регламентов, программ в рамках политики управления качеством.</p>	<p>Ответ на вопросы экзаменационного билета, решение компетентностно-ориентированного задания, ответы на дополнительные вопросы членов государственной экзаменационной комиссии</p>
ПК-7	<p>Владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий</p>	<p>Владеет методами анализа производственных процессов предприятия.</p>	<p>Адекватно и полно интерпретирует информацию о различных параметрах производственных</p>	<p>Ответ на вопросы экзаменационного билета, решение компетентностно-</p>

	<p>заключаемых соглашений, договоров и контрактов / умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</p>	<p>Планирует, организовывает и координирует реализацию операционных процессов на предприятии.</p> <p>Готовит плановые, организационные и нормативно-методические документы по операционной деятельности</p> <p>Владеет механизмом согласования усилий работников и подразделений в рамках управления потоками.</p> <p>Готовит документы по различным проблемам логистики</p>	<p>(операционных) процессов в организации.</p> <p>Профессионально формирует производственные планы.</p> <p>Выстраивает четкую структуру реализации плана и разрабатывает индикаторы контроля.</p> <p>Осуществляет координацию деятельности подразделений и сотрудников при реализации операционных процессов.</p> <p>Грамотно и четко формулирует алгоритмы и механизмы управления потоками организации.</p> <p>Объективно и точно документирует различные процессы логистики</p>	<p>ориентированного задания, ответы на дополнительные вопросы членов государственной экзаменационной комиссии</p>
ПК-8	<p>Владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений</p>	<p>Владеет методами анализа производственной деятельности предприятия.</p> <p>Умеет выявлять проблемы производственной деятельности предприятия, определять направления совершенствования производственной деятельности.</p> <p>Готовит документы по различным проблемам операционного менеджмента</p> <p>Владеет механизмом управления инновациями.</p> <p>Готовит документы по различным проблемам инновационного менеджмента</p>	<p>Адекватно и полно интерпретирует информацию об организации производственных (операционных) процессов в организации.</p> <p>Демонстрирует владение основными методиками анализа эффективности производственной (операционной) деятельности предприятия.</p> <p>Грамотно и полно документирует различные процессы операционной деятельности</p> <p>Грамотно и четко использует алгоритм и механизмы управления инновациями.</p> <p>Объективно и точно документирует раз-</p>	<p>Ответ на вопросы экзаменационного билета, решение компетентностно-ориентированного задания, ответы на дополнительные вопросы членов государственной экзаменационной комиссии</p>

			личные процессы инновационной деятельности	
ПК-9	Способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли	Осуществляет оценку макроокружения организации с учетом специфики отдельных рыночных институтов. Осуществляет комплексный анализ спроса на продукцию организации.	Демонстрирует владение основными методиками анализа макроокружения.  Точно и полно рассчитывает экономические показатели, характеризующие сегменты целевого рынка. Умеет правильно сегментировать рынок. Разрабатывает четкие критерии и направления позиционирования продукта (услуги)	Ответ на вопросы экзаменационного билета, решение компетентностно-ориентированного задания, ответы на дополнительные вопросы членов государственной экзаменационной комиссии
ПК-11	Владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов	Знает основные типы организационных документов и принципы и правила документооборота  Использует знание информационных технологий в сфере баз данных и делопроизводства. Обеспечивает участников организационных процессов и проектов необходимой информацией.	Правильно классифицирует документы, формирует номенклатуру документов конкретной (моделируемой) организации. Демонстрирует знание информационных продуктов в сфере документооборота и движения и информации. Способен правильно подобрать необходимые документы для конкретных руководителей и исполнителей.	Ответ на вопросы экзаменационного билета, решение компетентностно-ориентированного задания, ответы на дополнительные вопросы членов государственной экзаменационной комиссии
ПК-12	Умение организовать и поддерживать	Реализует функции проектирования внешних коммуни-	Учитывает при проектировании коммуникаций меро-	Ответ на вопросы экзаменационного билета, реше-

	связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)	каций на основе современных технологий самоменеджмента, правовых норм и обычаев делового оборота. Профессионально реализует деловое общение, руководствуясь интересами развития организация	приятый современные технологии самоменеджмента, правовые нормы и обычаи делового оборота. Демонстрирует навыки реализации коммуникационной деятельности с деловыми партнерами, исходя из интересов развития организации.	ние компетентностно-ориентированного задания, ответы на дополнительные вопросы членов государственной экзаменационной комиссии
ПК-13	Умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	Реализует функции стратегического управления, опираясь на сформированные и планируемые бизнес-процессы. Использует основные положения менеджмента качества в деятельности. Структурирует базовые процессы в организации. Разрабатывает документы, закрепляющие бизнес-процессы и меры по их реструктуризации в целях повышения результативности и качества деятельности	Принимает верные стратегические решения с использованием процессного подхода к управлению организацией.  Демонстрирует знание и способен дать интерпретацию современного состояния СМК.  Точно и полно структурирует базовые процессы организации. Последовательно и системно формирует документы в рамках управления основными процессами организации.	Ответ на вопросы экзаменационного билета, решение компетентностно-ориентированного задания, ответы на дополнительные вопросы членов государственной экзаменационной комиссии
ПК-14	Умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности	Умеет формировать направления финансовой политики организации.	Полно структурирует положения финансовой политики организации с учетом положений действующих правовых и организационно-методических документов	Ответ на вопросы экзаменационного билета, решение компетентностно-ориентированного задания, ответы на дополнительные вопросы

	<p>организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета</p>	<p>Составляет основные учетные документы и отчетность</p> <p>Умеет использовать данные финансовой отчетности организации для анализа.</p> <p>Устанавливает связь между финансовым и управленческим учетом</p> <p>Управляет затратами и результатом деятельности организации на основе данных управленческого учета</p>	<p>Правильно и полно формирует учетные документы.</p> <p>Правильно интерпретирует данные финансовой отчетности.</p> <p>Демонстрирует понимание общих и особенных сторон финансового и управленческого учета.</p> <p>Принимает верные решения в сфере управления затратами и результатом деятельности организации на основе данных управленческого учета.</p>	<p>членов государственной экзаменационной комиссии</p>
ПК-15	<p>Умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании</p>	<p>Разрабатывает плановые решения по отдельным направлениям бизнес-планирования с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды.</p> <p>Способен проводить оценку эффективности инвестиционного проекта с учетом рисков</p> <p>Использует количественные и качественные методы анализа рисков для решения экономических задач.</p> <p>Может принимать решения и выстраивать деловые коммуникации в ситуациях с высоким риском</p>	<p>Осуществляет анализ внешней и внутренней среды организации, выявляет ее ключевые элементы и оценивает их влияние на организацию.</p> <p>Применяет методы оценки эффективности инвестиционных проектов.</p> <p>Демонстрирует применение современных моделей оценки предпринимательских и финансовых рисков для решения экономических задач.</p> <p>Формирует адекватную ситуации модель поведения менеджера в условиях риска.</p>	<p>Ответ на вопросы экзаменационного билета, решение компетентностно-ориентированного задания, ответы на дополнительные вопросы членов государственной экзаменационной комиссии</p>
ПК-16	<p>Владение навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования</p>	<p>Осуществляет организацию и проведение финансового планирования на предприятии.</p>	<p>Демонстрирует владение навыками профессиональной аргументации при обосновании и при-</p>	<p>Ответ на вопросы экзаменационного билета, решение компетентностно-</p>

	вания и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов	<p>Учитывает влияние факторов внешней среды на экономическую оценку инвестиционных проектов</p> <p>Анализирует финансовую отчетность в части необходимости инвестирования и составляет финансовый прогноз развития организации с учетом вариантов инвестирования.</p>	<p>нятии решений в сфере планирования финансовой деятельности.</p> <p>Осуществляет анализ внешней и внутренней среды организации, выявляет ее ключевые элементы и оценивает их влияние на организацию.</p> <p>Применяет методы анализа финансовой отчетности и финансового прогнозирования.</p>	ориентированного задания, ответы на дополнительные вопросы членов государственной экзаменационной комиссии
ПК-17	Способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели	<p>Формирует бизнес модель организации путем систематизации аналитической информации</p> <p>Разрабатывает плановые и организационные документы, формализующие бизнес-модель</p>	<p>Формирует бизнес модель организации на основе определения миссии, образа товара (услуги) рыночной ниши, конкурентных преимуществ, организационной структуры, ресурсного обеспечения.</p> <p>Правильно формирует основные документы, регламентирующие деятельность моделируемой организации (Устав, разделы бизнес-плана и др.)</p>	Ответ на вопросы экзаменационного билета, решение компетентностно-ориентированного задания, ответы на дополнительные вопросы членов государственной экзаменационной комиссии
ПК-18	Владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)	<p>Формирует бизнес-идею и контуры будущего проекта</p> <p>Разрабатывает бизнес-план организации или локального инвестиционного проекта.</p> <p>Проводит оценку эффективности проекта</p>	<p>Формирует реалистичную и актуальную бизнес идею.</p> <p>Правильно формирует основные положения бизнес-плана.</p> <p>Правильно рассчитывает показатели эффективности проекта.</p>	Ответ на вопросы экзаменационного билета, решение компетентностно-ориентированного задания, ответы на дополнительные вопросы членов государственной экзаменационной ко-



				миссии
ПК-19	Владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	Обеспечивает наличие механизмов координации в бизнес-плане  Формирует эффективную команду для реализации проекта. Осуществляет координацию деятельности участников при реализации проектных заданий	Формирует и раскрывает содержание механизмов координации деятельности в бизнес-плане. Выделяет критерии и этапы формирования эффективной команды. Демонстрирует высокий уровень освоения умений и навыков координации деятельности участников.	Ответ на вопросы экзаменационного билета, решение компетентностно-ориентированного задания, ответы на дополнительные вопросы членов государственной экзаменационной комиссии
ДПК-1	Способность использовать в профессиональной деятельности знание социальных и природных явлений и процессов	Оценивает влияние социальных факторов на профессиональную деятельность. Оценивает влияние природных факторов на профессиональную деятельность. Разрабатывает меры использования выявленных социальных и природных факторов в деятельности менеджера.	Верно оценивает влияние социальных факторов на профессиональную деятельность. Верно оценивает влияние природных факторов на профессиональную деятельность. Разрабатывает адекватные и эффективные меры использования социальных и природных факторов в деятельности менеджера.	Ответы на дополнительные вопросы членов государственной экзаменационной комиссии

## 5. Шкалы оценивания

По результатам государственной итоговой аттестации выпускнику выставляется две оценки:

- оценка за выпускную квалификационную работу;
- оценка за государственный экзамен.

### 5.1. Шкала оценивания выпускной квалификационной работы

Оценка результатов защиты ВКР производится на открытом заседании Государственной аттестационной комиссии. За основу принимаются следующие критерии, с учетом степени освоения компетенций, контролируемых на государственной итоговой аттестации:

- актуальность темы и качество обоснования востребованности темы исследования;
- качество выполнения работы;

- содержательность и логичность доклада;
- полнота, логичность и лаконичность ответов на вопросы;
- наглядность представленных результатов исследования в электронной презентации.

Обобщенная оценка защиты ВКР определяется с учетом отзыва-характеристики научного руководителя.

Результаты защиты ВКР оцениваются по пятибалльной системе.

Таблица 4

Оценка	Критерии оценки
Отлично	<p>Оценка <b>«отлично»</b> ставится, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- работа выполнена на актуальную тему, обучающийся демонстрирует значимость исследования;</li> <li>- ВКР четко структурирована, результаты исследований имеют практическую значимость;</li> <li>- обучающийся демонстрирует навыки использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач с учетом современных тенденций;</li> <li>- обучающийся методично и результативно осуществляет количественный и качественный анализ деятельности конкретной организации на основе разработанных моделей;</li> <li>- обучающийся демонстрирует высокое умение работать с документами, регламентирующими внутренние процессы организации и выходы на внешнюю среду;</li> <li>- презентация материалов исследования отличается наглядностью и в полной мере отражает значимые этапы работы.</li> </ul>
Хорошо	<p>Оценка <b>«хорошо»</b> ставится, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- работа выполнена на актуальную тему, обучающийся указывает на значимость исследования;</li> <li>- ВКР структурирована с некоторыми недочетами, результаты исследований могут быть использованы на практике;</li> <li>- обучающийся демонстрирует навыки использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач;</li> <li>- обучающийся осуществляет количественный и качественный анализ деятельности конкретной организации в рамках основных аналитических процедур;</li> <li>- обучающийся демонстрирует хорошее умение работать с документами, регламентирующими внутренние процессы организации и выходы на внешнюю среду;</li> <li>- презентация материалов исследования отличается наглядностью и, в основном, отражает значимые этапы работы.</li> </ul>
Удовлетворительно	<p>Оценка <b>«удовлетворительно»</b> ставится, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- работа выполнена на известную тему, обучающийся испытывает сложности с демонстрацией значимости исследования;</li> <li>- структура ВКР не отличается целостностью, но имеет логику, результаты исследований могут быть использованы на практике с серьезными ограничениями;</li> <li>- обучающийся демонстрирует определенные навыки использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения</li> </ul>

	<p>управленческих задач, требующие дальнейшего углубления и развития;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обучающийся осуществляет количественный и качественный анализ деятельности конкретной организации с существенными ошибками и неточностями;</li> <li>- обучающийся демонстрирует невысокое умение работать с документами, регламентирующими внутренние процессы организации и выходы на внешнюю среду;</li> <li>- презентация материалов исследования не отличается хорошей наглядностью, отражает не все значимые этапы работы.</li> </ul>
Неудовлетворительно	<p>Оценка «неудовлетворительно» ставится, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- работа выполнена на неактуальную тему, обучающийся не может продемонстрировать значимость исследования;</li> <li>- структура ВКР не отличается целостностью, логика изложения вызывает серьезные замечания;</li> <li>- обучающийся не демонстрирует навыки использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач;</li> <li>- обучающийся осуществляет количественный и качественный анализ деятельности конкретной организации с критическими ошибками, либо не может воспроизвести аналитические действия;</li> <li>- обучающийся не демонстрирует умение работать с документами, регламентирующими внутренние процессы организации и выходы на внешнюю среду;</li> <li>- обучающийся не может логично изложить материал;</li> <li>- презентация материалов исследования не отличается наглядностью, не отражает значимые этапы работы (отсутствие презентации не является основанием для неудовлетворительной оценки).</li> </ul>

## 5.2. Шкала оценивания государственного экзамена

Государственный экзамен осуществляется по экзаменационному билету, состоящему из двух теоретических вопросов и компетентностно-ориентированной задачи.

Государственный экзамен проводится в устной форме. В процессе ответа и после его завершения члены экзаменационной комиссии могут задать обучающемуся уточняющие и дополнительные вопросы в пределах программы государственного экзамена. Вопросы, задаваемые обучающемуся, фиксируются в протоколе его ответа секретарем Государственной аттестационной комиссии. После завершения ответа обучающегося на все вопросы, члены экзаменационной комиссии фиксируют в своих записях оценки за ответы экзаменуемого на каждый вопрос и предварительную общую оценку.

Общие критерии содержательности и презентации ответа на вопросы и задания билета государственного экзамена выражены в шкале оценивания по пятибалльной системе.

Оценка	Критерии оценки
Отлично	<p>Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- умеет использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач с учетом современных тенденций;</li> <li>- знает и способен эффективно применять современные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений;</li> <li>- глубоко знает и способен применять методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации;</li> <li>- способен результативно участвовать в качестве исполнителя или руководителя в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций;</li> <li>- знает основные методы и способен эффективно устанавливать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом;</li> <li>- умеет применять основные принципы и стандарты финансового учета, методы управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета;</li> <li>- обладает современными знаниями и владеет перспективными инструментами осуществления предпринимательской деятельности в современных условиях;</li> <li>- имеет самостоятельную позицию при ответе на компетентностно-ориентированное задание, приводит альтернативные точки зрения и оценивает их;</li> </ul>
Хорошо	<p>Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- умеет использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач;</li> <li>- знает и способен применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений;</li> <li>- знает и способен применять отдельные методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации;</li> <li>- способен результативно участвовать в качестве исполнителя в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций;</li> <li>- знает основные методы и способен устанавливать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации;</li> <li>- умеет применять основные принципы и стандарты финансового учета, методы управления затратами организации;</li> <li>- обладает знаниями и владеет инструментами осуществления предпринимательской деятельности в современных условиях;</li> <li>- имеет самостоятельную позицию при ответе на компетентностно-ориентированное задание, приводит альтернативные точки зрения, не разъясняя их сравнительной ценности;</li> </ul>
Удовлетворительно	<p>Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- знает основные теории мотивации, лидерства и власти, но затрудняется с демонстрацией механизма использования теорий для решения управленческих задач;</li> <li>- знает основные методы финансового менеджмента, но испытывает существенные затруднения с их применением;</li> <li>- знает, но не способен эффективно применить отдельные методы</li> </ul>

	<p>стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способен участвовать в качестве исполнителя в управлении проектом, но не обладает достаточных знаний и умений для результативности деятельности;</li> <li>- знает основные методы для установления связей с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом, но испытывает проблемы практической реализации знаний;</li> <li>- умеет применять ряд принципов и стандартов финансового учета с некоторыми затруднениями;</li> <li>- обладает начальными знаниями и владеет некоторыми инструментами осуществления предпринимательской деятельности, однако не имеет целостного представления о целевом бизнесе;</li> <li>- имеет общие представления о решении компетентностно ориентированного задания, затрудняется с приведением альтернативных точек зрения и их оценкой;</li> </ul>
Неудовлетворительно	<p>Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- не умеет использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач;</li> <li>- не способен применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений;</li> <li>- не способен применять методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации;</li> <li>- не способен результативно участвовать в качестве исполнителя или руководителя в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций;</li> <li>- не знает основные методы и не способен устанавливать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом;</li> <li>- не умеет применять основные принципы и стандарты финансового учета, методы управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета;</li> <li>- не обладает современными знаниями и не владеет перспективными инструментами осуществления предпринимательской деятельности в современных условиях;</li> <li>- не дает решения компетентностно-ориентированного задания.</li> </ul>

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

### **6.1. Общая характеристика выпускной квалификационной работы**

Выпускная квалификационная работа представляет собой работу выпускника, выполненную на основе изучения научных источников и эмпирических данных, включающую в себя в качестве обязательного компонента обобщение результатов собственных данных и наблюдений. Содержание выпускной квалификационной работы должно включать в себя информацию, демонстрирующую знание обучающимся актуальных проблем и тенденций развития управления организацией.

Темы выпускных квалификационных работ определяются выпускающей кафедрой филиала и ежегодно обновляются. Студенту предоставляется право выбора темы выпускной квалификационной работы вплоть до предложения своей тематики с необходимым обоснованием целесообразности ее разработки.

Тема и руководитель выпускной квалификационной работы утверждаются приказом до начала преддипломной практики.

Тема ВКР должна отражать теоретическую и (или) практическую направленность исследования.

### **Примерные темы выпускных квалификационных работ:**

1. Совершенствование информационного обеспечения управленческой деятельности на предприятии.
2. Создание эффективной системы контроля деятельности предприятия.
3. Совершенствование стратегического планирования деятельности предприятия.
4. Разработка финансовой стратегии предприятия.
5. Выработка целей и разработка стратегии деятельности фирмы.
6. Разработка ценовой политики предприятия.
7. Совершенствование планирования деятельности в сфере услуг.
8. Повышение эффективности планирования и организации закупочной деятельности предприятия.
9. Повышение эффективности планирования и организации предоставления услуг предприятием.
10. Совершенствование планирования и организации маркетинговой деятельности предприятия.
11. Совершенствование планирования и организации финансовой деятельности предприятия.
12. Совершенствование планирования и организации инновационной деятельности предприятия.
13. Совершенствование планирования и организации деятельности предприятия в сфере управления персоналом.
14. Совершенствование планирования и организации деятельности предприятия в сфере малого и среднего предпринимательства.
15. Совершенствование планирования и организации деятельности предприятия в условиях антикризисного управления.
16. Совершенствование планирования и организации деятельности логистических служб предприятия.
17. Совершенствование проектирования и формирования системы мотивации на предприятии.
18. Повышение эффективности планирования прибыли и рентабельности на предприятии.
19. Внедрение логистических методов управления предприятием.
20. Совершенствование планирования и организации участия предприятия во встречах, в презентациях и выставках.

21. Повышение эффективности организации труда и заработной платы на предприятии.
22. Разработка мероприятий по исследованию внутренней среды предприятия.
23. Совершенствование системы найма персонала на предприятии.
24. Формирование и организация системы профессионального обучения персонала на предприятии.
25. Формирование и организация деятельности системы мониторинга кадровой работы на предприятии.
26. Совершенствование организации управления запасами материальных ресурсов.
27. Разработка направлений реализации стратегии развития предприятия.
28. Совершенствование управления активами предприятия.
29. Совершенствование управления оборотными активами предприятия.
30. Разработка стратегии антикризисного развития предприятия.
31. Совершенствование системы управления деятельностью предприятия гостиничного сервиса.
32. Совершенствование управления предприятием общественного питания.
33. Управление деятельностью малого предприятия
34. Повышение конкурентоспособности услуг предприятий общественного питания.
35. Разработка (совершенствование) системы управления рисками в деятельности предприятия.
36. Разработка (совершенствование) системы управления затратами предприятия.
37. Разработка (совершенствование) системы управления прибылью и рентабельностью предприятия.
38. Разработка программы финансовой стабилизации предприятия.
39. Совершенствование управления финансовой устойчивостью предприятия.
40. Разработка бизнес-плана предприятия.
41. Внедрение бюджетирования в систему финансового планирования предприятия.
42. Комплекс мероприятий по созданию и управлению предприятием малого бизнеса (в сфере торговли, услуг, производства)
43. Комплекс мероприятий по внедрению финансового менеджмента на предприятии
44. Совершенствование механизма управления финансами предприятия
45. Комплекс мероприятий по управлению инновационной деятельностью предприятия.
46. Разработка системы управления персоналом на предприятии.
47. Совершенствование стимулирования и мотивации труда на предприятии.

48. Система мероприятий по стимулированию труда управленческого персонала
49. Управление трудовой карьерой специалистов на предприятии (фирме).
50. Разработка способов (стратегии, технологии) решения конфликтных ситуаций на предприятии.
51. Система мероприятий по управлению конфликтами на предприятии.
52. Система мероприятий по повышению эффективности деятельности руководителя (проблемы этики, компетенции и ответственности, стиля руководства и др.).
53. Разработка и реализация кадровой политики фирмы.
54. Комплекс мероприятий по организации аутсорсинга для повышения конкурентоспособности предприятия.
55. Совершенствование управления качеством продукции.
56. Комплекс мероприятий по повышению эффективности управления маркетинговой деятельностью предприятия
57. Разработка маркетинговой стратегии на предприятии.
58. Комплекс мероприятий по совершенствованию исследования внутренней среды предприятия.
59. Система мероприятий по планированию и организации рекламной деятельности предприятия.
60. Совершенствование управления рекламной деятельностью на предприятии.
61. Система мероприятий по планированию и организации маркетинговых исследований на рынке продовольственных товаров.
62. Система мероприятий по планированию и организации маркетинговые исследований рынка строительных материалов (или любой товарной группы)
63. Совершенствование управления ассортиментом предприятия торговли.
64. Формирование ассортиментной политики на предприятии.
65. Совершенствование управления оптовой продажей товаров.
66. Совершенствование управления ассортиментом оптовой организации.
67. Совершенствование управления ассортиментом предприятия малого бизнеса.
68. Система мероприятий по совершенствованию управления сбытовой деятельностью предприятия.
69. Повышение эффективности управления товарными запасами в торговом предприятии.
70. Повышение эффективности управления запасами на предприятии.
71. Повышение эффективности управления заказами на продукцию и услуги.
72. Комплекс мероприятий по организации доставки продукции и услуг потребителю.



73. Система мероприятий по организации деятельности регионального дистрибьютора (дилера).
74. Система мероприятий по управлению рисками на предприятии.
75. Система мероприятий по планированию и организации системного анализа в деятельности предприятия.
76. Система мероприятий по разработке брэнда для предприятия.
77. Совершенствование управления финансовой организацией.
78. Совершенствование управления в страховых компаниях.
79. Комплекс мероприятий по организации службы маркетинга на предприятии.
80. Совершенствование управления предприятием на основе внедрения франчайзинга.
81. Программа организации собственного бизнеса в форме предпринимателя без образования юридического лица.
82. Разработка фирменного стиля предприятия.

**Требования к объему и структуре выпускной квалификационной работы.** Рекомендуемый объем выпускной квалификационной работы должен составлять 40-60 страниц (без учета приложений);

Структура ВКР содержит следующие обязательные элементы:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- библиографический список;
- приложение (я) (при необходимости).

*Титульный лист* является первой страницей ВКР и оформляется в соответствии с положением о ВКР.

В *содержании* перечисляют введение, заголовки глав и параграфов основной части, заключение, библиографический список, приложения с указанием номеров страниц, на которых они начинаются.

Во *введении* указываются объект, предмет, цель и задачи ВКР, обосновывается ее актуальность, теоретическая и (или) практическая значимость, определяются методы исследования, дается краткий обзор информационной базы исследования.

*Основная часть* ВКР должна включать не менее двух глав (но, как правило, не более четырех). Для обеспечения целевой направленности работы необходимо четко формулировать цели и задачи каждой главы и параграфа. В основной части ВКР приводятся данные, отражающие сущность, методику и основные результаты исследования.

Содержательно главы включают в себя (выбрать соответствующее исследованию):

- анализ истории вопроса и его современного состояния, обзор литературы по исследуемой проблеме, представление различных точек зрения и обосно-

вание позиций автора исследования, анализ и классификацию привлекаемого материала на базе избранной студентом методики исследования;

- описание процесса теоретических и (или) экспериментальных исследований, методов исследований, методов расчета, обоснование необходимости проведения экспериментальных работ, принципов действия разработанных объектов, их характеристики;

- обобщение и оценку результатов исследований, включающих оценку полноты решения поставленных задач и предложения по дальнейшим направлениям работы, оценку достоверности полученных результатов и их сравнение с аналогичными результатами отечественных и зарубежных работ.

В конце каждой главы и параграфа следует обобщить материал в соответствии с целями и задачами, сформулировать выводы и достигнутые результаты.

В *заключении* указываются общие результаты ВКР, формулируются обобщенные выводы и предложения, возможные перспективы применения результатов на практике и дальнейшего исследования проблемы.

*Библиографический список* должен включать изученную и использованную в ВКР литературу. Он свидетельствует о степени изученности проблемы и сформированности у студента навыков самостоятельной работы с информационной составляющей работы.

В *приложения* включаются связанные с выполненным ВКР материалы, которые по каким-либо причинам не могут быть внесены в основную часть: справочные материалы, таблицы, схемы, нормативные документы, образцы документов, инструкции, методики (иные материалы), разработанные в процессе выполнения работы, иллюстрации вспомогательного характера и т.д.

## **6.2. Типовые задания для государственного экзамена**

**Перечень типовых теоретических вопросов, выносимых на государственный экзамен:**

1. Предмет, сущность и содержание менеджмента.
2. Понятие процесса и механизма управления.
3. Классификация и условия использования методов управления.
4. Классификация подходов и школ менеджмента.
5. Основные тенденции развития менеджмента в современном обществе.
6. Специфика развития менеджмента в Оренбургской области.
7. Характеристика системного и ситуационного подхода к управлению.
8. Коммуникация, коммуникационный процесс, коммуникационные сети.
9. Барьеры на пути межличностных и организационных коммуникаций.
10. Планирование как функция менеджмента.
11. Распределение полномочий: централизация и децентрализация управления.
12. Иерархические и органические структуры управления и их характеристика.
13. Линейно-штабные структуры управления и их характеристика.
14. Матричные и бригадные структуры управления и их характеристика.

15. Дивизиональные структуры управления и их характеристика.
16. Мотивация как функция менеджмента.
17. Содержательные теории мотивации и их характеристика.
18. Характеристика процессуальных теорий мотивации.
19. Контроль в системе менеджмента.
20. Разработка управленческих решений. Факторы, влияющие на процесс принятия решения.
21. Понятие власти. Характеристика стилей управления.
22. Сущность теории лидерских качеств.
23. Концепции поведенческого подхода к лидерству.
24. Сущность и содержание процесса стратегического управления.
25. Основные школы стратегического менеджмента.
26. Миссия фирмы и требования, предъявляемые к ней.
27. Цели организации и требования, предъявляемые к ним.
28. Основы стратегического анализа. Матрица SWOT- анализа.
29. Конкурентные силы и их влияние на конкурентоспособность фирмы.
30. Конкурентные преимущества деловых организаций.
31. Виды и общая характеристика стратегий диверсифицированных компаний.
32. Корпоративные стратегии и их характеристика.
33. Стратегии узкоспециализированных фирм и их характеристика.
34. Характеристика общих стратегий конкуренции.
35. Виды и общая характеристика функциональных стратегий.
36. Разработка корпоративной стратегии.
37. Проблемы и современные тенденции развития стратегического менеджмента.
38. Понятие «нововведения» (инновации), его свойства и основные виды.
39. Сущность, цели и функции инновационного менеджмента.
40. Направления инновационной деятельности и их характеристика.
41. Сущность и содержание инновационного процесса.
42. Рынок инноваций и его характеристика в Оренбургской области.
43. Формы малого инновационного предпринимательства и их характеристика.
44. Внутрифирменные инновационные образования и их характеристика.
45. Межфирменные инновационные оргструктуры и их характеристика.
46. Характеристика региональных инновационных структур.
47. Федеральные инновационные оргструктуры и их характеристика.
48. Виды и особенности применения инновационных стратегий.
49. Сущность и принципы инновационной политики предприятия.
50. Интеллектуальная собственность и основы ее правового регулирования.
51. Сущность, виды и классификация инновационных проектов.
52. Сущность, основные принципы и функции маркетинга.
53. Объекты и методы маркетинговых исследований.
54. Изучение рынка. Конъюнктура и емкость рынка.

55. Сегментирование рынка. Объекты сегментации. Признак и критерии сегментации.
56. Позиционирование товара на рынке. Конкурентные преимущества товара.
57. Товар в системе маркетинга. Маркетинговая концепция товара.
58. Классификация товаров. Формирование товарной и ассортиментной политики предприятия.
59. Разработка нового товара. Товарная марка.
60. Жизненный цикл товара: характеристика каждого этапа жизненного цикла товара.
61. Конкурентоспособность товара и ее основные параметры.
62. Цены и ценовая политика в системе маркетинга.
63. Комплекс маркетинга. Характеристика основных элементов.
64. Сущность и задачи сбытовой деятельности предприятия. Типы сбыта.
65. Товародвижение и дистрибуция. Функции и типы посредников в каналах распределения.
66. Продвижение товаров. Особенности продвижения товаров в Оренбургской области.
67. Стратегическое маркетинговое планирование.
68. Система организации службы маркетинга. Виды маркетинговых организационных структур предприятия.
69. Сущность и задачи управления человеческими ресурсами. Система управления персоналом организации.
70. Понятие кадрового планирования, его цели и задачи.
71. Организация профессионального найма персонала.
72. Профессиональное развитие и обучение персонала.
73. Деловая оценка персонала организации: понятие, цели, порядок проведения.
74. Профессиональная и организационная адаптация персонала.
75. Управление деловой карьерой персонала.
76. Управление мотивацией и стимулированием труда персонала организации.
77. Конфликты в организации. Виды конфликтов и методы управления ими.
78. Оценка эффективности управления персоналом.
79. Кадровая политика: понятие, типы, этапы формирования.
80. Маркетинг персонала.
81. Кадровый резерв: понятие, основные этапы формирования и актуализации.
82. Предприятие: понятие и основы его функционирования.
83. Состояние и направления развития предприятия малого и среднего бизнеса в Оренбургской области.
84. Основные фонды предприятия: понятие, состав, структура, оценка эффективности использования.

85. Оборотные средства предприятия: понятие, состав, структура, эффективность использования.
86. Заработная плата как экономическая категория. Принципы организации оплаты труда. Формы и системы заработной платы.
87. Производительность труда: сущность, показатели ее измерения на уровне фирмы, резервы роста.
88. Сущность и виды себестоимости продукции. Группировка затрат по экономическим элементам. Калькуляция себестоимости продукции.
89. Прибыль предприятия: виды, формирование и направления использования. Рентабельность продукции и производства.
90. Производственная программа предприятия. Номенклатура и ассортимент выпускаемой продукции. Товарная, валовая, реализованная продукция.
91. Производственный процесс и его структура. Техничко-экономическая характеристика типов производства: единичный, серийный, массовый.
92. Производственный цикл и его структура.
93. Признаки, предпосылки и основные виды поточного производства. Методы организации поточного производства.
94. Управление производством в условиях нестабильного спроса на продукцию.
95. Использование правил Джонсона в производственном процессе.
96. Характеристика систем массового обслуживания в производстве.
97. Установление приоритетов выполнения работ (изготовления изделий) в производственном процессе.
98. Организация движения предметов труда по производственному участку.

**Примеры компетентностно-ориентированных заданий, выносимых на государственный экзамен:**

**Задание № 1. Характеристика организации:** профиль деятельности – торгово-экономическая посредническая деятельность, численность персонала – 50 человек, на рынке 10 лет.

Динамичная компания с достаточно стабильным положением на рынке. Управление организацией осуществляет генеральный директор. Персонал в основном набирался по рекомендациям работников и знакомых основателя компании и генерального директора. В настоящее время развивается новое – международное – направление торгово-экономического сотрудничества. С компанией-партнером заключен договор о строительстве делового центра. Менеджмент компании понимает, что прежний формат бизнеса не может быть сохранен. Они готовы привлекать работников «со стороны», но настороженно относятся к таким перспективам в связи с отсутствием опыта. Для запуска проекта необходимо в короткие сроки привлечь новый персонал. До недавнего времени в организации вообще не было кадровика, подбором занимались руководители структурных подразделений, функции кадрового учета выполнял секретарь генерального директора. Поэтому для организации подбора и последующей организации

работы с персоналом был принят директор по персоналу. Первоначально ему поставлена задача набрать работников на следующие должности: технический директор, финансовый директор, главный инженер, инженер-экономист, юрист, специалист по взаимодействию с государственными органами, секретарь, курьер. Детально структура нового направления не прорабатывалась.

Из двух предложенных вариантов выберите и обоснуйте наиболее оптимальный (с учетом последовательности действий) план подбора персонала, определите наиболее оптимальные источники поиска и привлечения персонала.

### **1 вариант**

Директор по персоналу должен самостоятельно искать кандидатов на ключевые позиции (технический директор, финансовый директор), задействовав в поиске интернет-ресурс.

Привлечь к подбору кандидата на позицию главного инженера кадровое агентство, специализирующееся на поиске специалистов инженерных профессий.

Использовать внутренние резервы организации, рассмотрев возможности для привлечения уже имеющегося кадрового состава, увеличив нагрузку и уровень оплаты труда штатному юристу, секретарю и курьеру.

Привлечь к подбору остальных специалистов новых руководителей – технического и финансового директоров.

### **2 вариант**

Для поиска руководителей (финансовый директор, технический директор, главный инженер) привлечь кадровое агентство, специализирующееся на поиске топ-менеджеров.

Функции поиска инженерно-технических работников переложить на организацию, которая будет осуществлять строительство делового центра.

Юриста, кадровика и специалиста по связям с государственными органами найти самостоятельно по интернет-сайтам.

Штатного курьера и секретаря привлекать по мере необходимости.

**Задание № 2. Характеристика организации:** профиль деятельности – производственное предприятие, численность персонала 3 700 человек, на рынке 35 лет.

Предприятие производит оборудование для строительной индустрии. На уровне высшего менеджмента позитивные изменения произошли. На уровне среднего менеджмента происходит «пробуксовка» реализации планов. Большинство начальников служб и цехов работают в своих должностях еще с советских времен и не спешат менять отлаженные технологии деятельности. Служба персонала подготовила программу обновления состава руководителей. Решено, что после их увольнения по разным причинам будет объявлен конкурс. Определите наиболее оптимальную процедуру проведения конкурса и его условия.

### **Вариант 1**

Конкурс объявляется приказом по предприятию после открытия вакансии, о чем сообщается персоналу.

Конкурс проводится в два этапа: 1) подача заявки и 2) подготовка пакета документов (об образовании, выписка из решения аттестационной комиссии, сведения о карьерном росте), на основании которых комиссия осуществляет первичный отсев. Далее – собеседование с кандидатами и отбор лучшего. Основные критерии оценки: управленческий потенциал, уровень мотивации, авторитет в коллективе. Сроки проведения конкурса – в течение двух месяцев после открытия вакансии. Процедура оценки занимает около 3 часов на каждого кандидата. Конкурс закрытый, к участию в нем приглашаются работники предприятия. Дополнительные баллы имеют лица, входящие в кадровый резерв. После конкурса отобранный претендент занимает должность. Директор службы персонала посещает нового руководителя не реже раза в неделю и проверяет ход адаптации. Если по итогам конкурса выясняется, что для замещения должности не подходит ни один кандидат, принимается решение о смягчении условий либо назначается открытый конкурс.

### **Вариант 2**

Конкурсы проводятся по плану постепенного замещения руководителей среднего звена. На специфические рабочие места объявляется закрытый конкурс, на типовые – открытый. Процедура конкурса включает объявление о его проведении и правилах, сбор заявок, приглашение кандидатов, отвечающих требованиям, в службу персонала для собеседования, тестирование, обсуждение претендентов на отборочной комиссии, представление ими своих индивидуальных проектов. Основные критерии: уровень интеллекта, управленческие знания и умения, лидерские качества, коммуникативные способности, конфликтность, тип мышления. Сроки проведения конкурса – в течение двух месяцев после открытия вакансии. После конкурса отобранный кандидат назначается на должность дублера. В течение испытательного срока его обязанности исполняет непосредственный руководитель, который отвечает за адаптацию подчиненного. По завершении испытательного срока назначается комиссия, на которой делают доклады руководитель-наставник и новый руководитель-дублер. Комиссия принимает решение либо о продлении испытательного срока, либо о его завершении и назначении дублера на руководящую должность.

**Задание № 3.** Во главе предприятия стоит генеральный директор, в подчинении которого находятся три директора разных целевых программ. Каждый директор полностью отвечает за материальные, кадровые и финансовые ресурсы своих программ, а также за сроки, качество и полученные результаты. Какому виду структуры управления соответствует данная схема?

**Задание № 4. Характеристика организации:** профиль деятельности – производство и продажа безалкогольных напитков, численность персонала – 120 человек, на рынке 5 лет.

Торгово-производственная компания занимается оптовыми продажами через дилеров и партнеров-оптовиков. Другие каналы сбыта продукции задействованы не были. В связи с реализацией коммерческой политики, направленной на использование всех каналов сбыта (розничные точки, сетевые магазины,

кафе и рестораны и т. д.), было принято решение об организации Торгового дома. На работу приглашен новый коммерческий директор. В организации на момент его прихода работают 20 менеджеров по продажам, которыми руководит начальник отдела продаж, работающий в организации с момента создания. Теперь он будет подчиняться коммерческому директору. Руководитель отдела продаж в прошлом военнослужащий, дополнительного образования в сфере продаж не имеет. Коммерческий директор, проведя анализ работы отдела продаж, понял, что начальник отдела не соответствует предъявляемым к должности требованиям и не может быть достойным помощником при реализации утвержденной коммерческой политики развития организации на новом уровне. В то же время он является родственником учредителя и собственника организации, их связывает дружба, личная привязанность. Начальник отдела продаж всегда был рядом с учредителем в трудные моменты, он в хороших отношениях со своими подчиненными, пользуется у них авторитетом, и его уход спровоцирует массовые увольнения в отделе продаж. Учредитель делегировал решение «щекотливого» вопроса новому руководителю самоустранившись. Коммерческий директор принимает решение уволить начальника отдела продаж. При этом он хотел бы, чтобы такое же решение принял сам начальник отдела продаж с наименьшим ударом по его самолюбию и минимальными потерями торгового персонала, чтобы, по возможности, избежать конфликта. Как поступить коммерческому директору в данной ситуации?

### **Вариант 1**

В связи с приходом нового руководителя, созданием дополнительных направлений и отделов – утвердить новую структуру коммерческого подразделения, упразднив должность начальника отдела продаж и введя несколько единиц «директор направления», оставив бывшему начальнику отдела продаж прежний функционал – развитие оптовых продаж, но в рамках новых задач. Всех директоров направлений «замкнуть» на себя.

### **Вариант 2**

Разработать новые требования к персоналу в связи с производимыми в организации изменениями. Утвердить их у учредителя, провести в соответствии с новыми требованиями аттестацию персонала, а по ее итогам – индивидуальное собеседование с начальником отдела продаж, показав его сильные и слабые стороны, определив задачи личностного развития и повышения квалификации, установив срок. Предоставить работнику возможность повысить свою компетентность. При отсутствии положительной динамики через определенный период уволить.

### **Вариант 3**

Учитывая прежние заслуги начальника отдела продаж, его авторитет и возможность использования как носителя корпоративных норм, правил и традиций, предусмотреть в структуре организации представительскую должность, которая была бы «выгодна» по статусу (например, советник генерального директора), но не содержала прямых управленческих функций в сфере продаж. Подчинение закрепить за генеральным директором и снять с коммерческого директора.



**Задание № 5.** Ниже приводятся выдержки из беседы двух руководителей предприятия (организации) о каналах распространения информации:

– Я всегда использую только объективные источники информации: служебные документы, данные диспетчерской службы и рекомендации АСУ. В коммуникационном процессе нет места слухам и субъективной информации.

– Я с тобой не совсем согласен. Слухи можно и нужно использовать. Выявив каналы их распространения, можно организовать утечку информации и узнать о реакции на нее по каналам обратной связи. Возможная оценка реакции персонала способствует правильной подготовке нововведений на производстве.

**Вопросы к ситуации:**

1. Какую точку зрения вы разделяете? Обоснуйте свою позицию в этом вопросе.

2. Какая информация, поступающая по субъективным направлениям, является более точной?

3. Как следует оценивать эффективность коммуникационного процесса в организации?

**Задание № 6.** Высшее руководство вашей компании обеспокоено участвовавшими случаями хищений со стороны работников. Вашему отделу поручено разработать основные принципы этической политики компании, в которой необходимо определить, что такое хищения и наказания злоупотребляющих доверием менеджмента сотрудников. С кражами все понятно, но есть и другие, более сложные случаи.

Познакомьтесь с представленным ниже списком и примите решение, какие поступки следует считать хищениями и какое наказание за них должно последовать. Каждый из предлагаемых случаев необходимо отнести: 1) либо к хищениям, 2) либо к допустимому поведению, 3) либо к «промежуточному варианту» (оговариваются отдельно). Итак, считается ли хищением поступок, когда сотрудник:

1) получает вознаграждение за сверхурочные работы, хотя не выполнял их;

2) опаздывает с обеденного перерыва или злоупотребляет перекурами;

3) пробивает карту контроля времени (отмечается о приходе) за другого сотрудника;

4) приходит поздно или уходит рано;

5) симулирует травму на рабочем месте, рассчитывая получить компенсацию;

6) занимается личными делами в рабочее время;

7) время от времени использует копировальный аппарат в личных целях или совершает не имеющие отношения к служебной деятельности междугородные звонки;

8) иногда присваивает почтовые марки, ручки, другие канцелярские принадлежности;

9) присваивает деньги компании, выданные ему под отчет для закупки канцелярских принадлежностей;

- 10) использует оборудование или инструменты компании в личных целях;
- 11) намеренно повреждает товар, чтобы приобрести его по сниженной цене;
- 12) принимает подарок от поставщика.

**Вопросы к заданию:**

Какие случаи вы отнесли к «промежуточным»? Какие действия должен предпринять менеджер в «промежуточной» ситуации?

**Задание № 7.** Балансовая стоимость объекта основных активов равна 100 т. р. Срок службы – 5 лет. Определить увеличенную годовую норму амортизации при коэффициенте увеличения  $K = 2$  и суммы амортизационных отчислений по годам с использованием способа уменьшаемого остатка.

**Задание № 8.** Главная задача менеджера – максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем, все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной.

В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес – только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (наноса ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям.

Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

**Вопросы для анализа:**

1. Чью позицию вы разделяете и почему?
2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?
3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?
4. В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом:
  - в масштабах фирмы?
  - в масштабах региона, страны?

**Задание № 9.** Характеристика организации: предоставление услуг по инженерному проектированию, численность персонала – 450 человек, на рынке 35 лет.

Организация образована на базе бывшего научно-исследовательского института, расформированного в начале 90-х гг. XX века. Основной кадровый состав представлен инженерами разных специальностей. Старшее поколение об-

ладает высокой квалификацией, однако неохотно изучает новое программное обеспечение, в отличие от молодых специалистов, легко осваивающих ИТ-технологии, но часто не понимающих базовых принципов труда, допускающих грубые ошибки в расчетах. Организация постоянно испытывает дефицит специалистов, особенно владеющих современными прикладными ИТ-технологиями. Велика текучесть молодых кадров, проработавших в организации от 3 до 5 лет. Наметилась тенденция к текучести даже среди старшего поколения после 5–7 лет работы. На изучение новых технологий у старших по возрасту работников уходит больше времени, однако им все равно приходится это делать. Таким образом, большинство увольняющихся специалистов имеют высокую квалификацию и достойно ценятся на рынке труда. Опрос уволившихся показал, что в основном их претензии заключаются в отсутствии перспектив карьерного роста и в однообразии в работе. Руководство пришло к выводу, что одним из способов удержания квалифицированных специалистов может стать ротация. Перед службой управления персоналом поставлена задача – разработать модель ротации. Из трех вариантов выберите и обоснуйте наиболее оптимальный.

### **Вариант 1**

- служба персонала назначается ответственной за процедуру ротации;
- служба персонала ежегодно готовит список работников, проработавших в одной должности 3 года (для лиц до 40 лет) и 5 лет (для тех, кто старше);
- с каждым работником проводится индивидуальное собеседование сразу после наступления установленного срока с целью выявления карьерных и профессиональных предпочтений;
- при желании работника освоить новое направление служба персонала беседует с нынешним и будущим руководителем;
- при переводе работника его направляют на обучение по новому профилю и назначают наставника;
- с работниками старшего возраста, желающими быть наставниками, проводится собеседование, их работу регулярно оценивают руководители подразделений и их подопечные. Наставничество материально поощряется.

### **Вариант 2**

- разработать и внедрить процедуру ежегодной аттестации персонала;
- ротацию «встроить» в систему аттестации;
- с молодыми специалистами обсуждать предпочтения по карьерному росту;
- создать систему наставничества, предусмотреть поощрение наставникам и руководителям подразделений, в которых они работают;
- организовать конкурс инновационных подходов и рационализаторских предложений, при рассмотрении перевода специалистов обращать внимание на непрофильные проекты и предложения работников.

### Вариант 3

- повысить информационную открытость организации для собственного персонала, на внутреннем сайте поместить перечень подразделений и должностей с функциональными требованиями, объявить о запуске программы ротации;
- проводить ротацию по желанию работника: каждый, кто проработал в одной должности более 3 лет, имеет право подать заявку на перевод в другое подразделение;
- создать комиссию по ротации, подготовить Положение о ротации, заседание комиссии проводить несколько раз в год по мере подачи заявок;
- решение о выборе нового направления деятельности принимается комиссией при обоюдном согласии работника и его нового руководителя;
- при переводе назначать наставника из числа работников старшего поколения, установить доплату за наставничество.

**Задание № 10.** Определить стоимость высвобождения оборотных средств в отчетном году, если стоимость оборотных производственных фондов ОПФ = 2 400 т. р. доля оборотных производственных фондов ДОПФ = 0,6, стоимость реализованной продукции (выручка) РП = 12 000 т. руб. Длительность одного оборота (Тоб) сократилась в отчетном году на 6 дней.

**Задание № 11.** Мария Иванова, начальник отдела по развитию персонала крупной организации, любила наблюдать, как ее подчиненные, повышая свою квалификацию, раскрывали весь заложенный в них потенциал. Когда в отделе открылась вакансия (редкий, вообще говоря, случай) старшего менеджера, Мария сразу решила предложить это место Татьяне Михайловой. Татьяна работала в отделе уже 7 лет и зарекомендовала себя как истинный лидер. На новой должности она начала работать так же усердно, как и раньше, уделяла большое внимание личностным аспектам возникавших у подчиненных проблем, начала использовать несколько современных методик, которые укрепили не только ее отдел, но и организацию.

Однако высшее руководство организации решило провести конкурс претендентов на новую должность. Дабы все было честно, отбор сделали открытым – в нем мог принять участие любой желающий, в том числе и работник отдела. По мнению топ-менеджмента, должность должен был занять тот, кто наберет наибольшее число баллов по результатам тестов. И все же последнее слово было оставлено за начальником отдела М. Ивановой.

Прекрасно проявившая себя на новом месте Татьяна очень расстроилась, узнав, что к конкурсу допущены все служащие агентства. Еще большее разочарование вызвали результаты тестирования. Татьяна оказалась двенадцатой в списке кандидатов, а первой стояла женщина, которую она сама пригласила на свою бывшую должность. Руководство организации предлагает Марии повысить в должности победительницу, но Мария сомневается в том, можно ли вообще принимать такое решение, основываясь исключительно на результатах тестирования.

### **Что бы сделали вы?**

1. Проигнорировали бы результаты теста. Татьяна прекрасно зарекомендовала себя и заслуживает повышения.
2. Вы назначили бы на должность кандидата, набравшего наибольшее число баллов. Незачем наживать себе врагов среди топ-менеджмента, да и, в конце концов, тестирование – объективный метод отбора кандидатов.
3. Вы предложили бы другой, более полный набор критериев, включающий помимо результатов теста наличие опыта руководящей работы, умение мотивировать работников и знание принципов деятельности агентства.

**Задание № 12.** Определить экономию на материальных затратах, если в плановом периоде норма расхода материала на единицу продукции составила 0,4 кг.; цена – 15 т. руб./т, коэффициент использования материала  $K_{и} = 0,8$ . Фактический расход составил 0,4 кг.; цена возросла до 16 т. руб./тон., коэффициент использования материала увеличился до  $K_{и} = 0,9$ . Годовой объем производства продукции – 20 т. шт.

**Задание № 13. Характеристика организации:** профиль деятельности – производство продуктов питания, численность персонала – 1 500 человек, на рынке 12 лет.

Открылась вакансия начальника общего отдела. Подчинение – заместителю директора по общим вопросам. Функционал: организация совещаний, встреч, презентаций; контроль за ведением архива; подготовка обзоров, справок; контроль за подготовкой и исполнением управленческих документов (протоколов, приказов, поручений, распоряжений); методическое руководство и контроль за организацией делопроизводства; контроль входящей/исходящей документации. По штатному расписанию в общий отдел входят: 2 делопроизводителя, 1 архивариус, 3 секретаря-референта, 6 секретарей профильных отделов. Внутри организации подходящей кандидатуры на данную должность нет: уровень квалификации у имеющихся работников низкий, они не стремятся к переменам, не имеют управленческой мотивации. Необходимо привлечь внешних кандидатов. Новому руководителю предстоит решить две основные задачи: 1) поддерживать работу отдела (особенно в части делопроизводства) на прежнем высоком уровне; 2) разработать и начать реализацию плана оптимизации внутрикорпоративной системы информирования. Требования к кандидату: стаж работы в аналогичной должности не менее 3 лет, пользователь компьютера. Личностные качества: организаторские способности, высокая ответственность, оперативность, коммуникабельность, стрессоустойчивость, аккуратность, пунктуальность, самостоятельность, гибкость, жесткость, устойчивая управленческая мотивация, высокий уровень мотивации достижений.

Определить методы и методики оценки кандидатов на данную вакансию.

#### **Вариант 1**

- выполнение задания для оценки профессиональных знаний и умений в области делопроизводства (составление приказа, создание презентации);

- оценка управленческих умений (решение кейса «Управление отделом»);
- интервью по компетенциям;
- рекомендации с предыдущих мест работы.

### **Вариант 2**

- выполнение задания для оценки профессиональных знаний и умений (приведение документов к единому стандарту делопроизводства, оформление протокола);
- психологическое тестирование;
- диагностика мотивационной сферы, управленческой и коммуникативной компетентности и стилевых особенностей деятельности (опросники по оценке управленческого потенциала и стиля делового общения);
- биографическое интервью.

### **Вариант 3**

- разработка презентации «Правила корпоративного поведения» для секретарей на основе имеющихся документов (должностные инструкции, Кодекс корпоративного поведения и др.) объемом 3–4 стр.;
- решение кейса «Внедрение единой корпоративной системы делопроизводства»;
- проверка уровня грамотности: исправление ошибок в тексте;
- глубинное психологическое интервью.

**Задание № 14.** В коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

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

### **Вариант 1**

Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, осуществлять работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера.

### **Вариант 2**

Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.

### **Вариант 3**

Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации.

**Задание № 15.** При распределении премии некоторые члены трудового коллектива посчитали, что их незаслуженно обошли, это явилось поводом для жалоб вышестоящему руководству.

Как бы вы отреагировали на эти жалобы на месте руководства?

**Задание № 16.** Определить прирост производительности труда, если высвобождение численности в результате плана мероприятий по изделию А составляет  $ЧА = 15$  чел.; по изделию Б –  $ЧБ = 35$  чел.; по изделию В –  $ЧВ = 58$  человек. Численность работающих по плану  $Ч_{пл} = 10368$  чел. Объем реализации в отчетном периоде не изменился.

**Задание № 17.** Вы принимаете участие в дискуссии руководителей о том, как лучше выстраивать отношения с подчиненными. Выберите и обоснуйте принимаемую вами точку зрения.

**Вариант 1**

- чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности.

**Вариант 2**

- главное в оценке людей – их деловые качества, исполнительность; каждый должен делать то, что ему положено, не вмешиваясь в управление.

**Вариант 3**

- успеха в руководстве можно добиться только при условии доверия к руководителю, уважения к нему.

**Вариант 4**

- лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, достойная заработная плата и заслуженная премия.

**Задание № 18.** Определить оптовую цену предприятия, если полная себестоимость единицы продукции  $C_{п} = 25$  руб./ед., годовой объем реализации  $Q_{г} = 5000$  ед.; производственные фонды  $ПФ = 300$  т. руб.; рентабельность предприятия (прибыль/ПФ)  $R_{пр} = 0,15$ .

**Задание № 19.** Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз прекращать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас после ваших замечаний она расплакалась. Как довести до нее свои соображения?

**Задание № 20.** Первоначальная (балансовая) стоимость объекта основных активов равна 100 т.руб. Срок службы 5 лет. Определить годовую норму амортизации и суммы амортизационных отчислений по годам, с использованием равномерного линейного списания стоимости основных фондов.

**Задание № 21.** Определить выработку по отдельным изделиям и в целом по всей номенклатуре продукции, если цена изделия А составляет  $Ц_A = 50$  руб.; изделия Б -  $Ц_B = 80$  руб.. Объем производства изделия А -  $Q_A = 50$  т. шт.; изделия Б –  $Q_B = 150$  т. шт. Численность работающих составляет 1600 человек, из которых в производстве изделия А участвует 25%; изделия Б - 75%.

**Задание № 22.** Первоначальная (балансовая) стоимость объекта основных активов равна 100 т.руб. Срок службы 5 лет. Определить суммы амортиза-

ционных отчислений по годам, с использованием способа списания стоимости по сумме чисел лет срока службы объекта основных фондов.

**Задание № 23.** Среди способов принятия управленческих решений выделяется «принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Виль-фредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые её части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например:

- 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли;
- 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли;
- 20% ошибок обуславливают 80% потерь;
- 80% ошибок обуславливают 20% потерь;
- 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия;
- 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия.

Поэтому в связи с принципом Парето отмечают соответствие «80:20». В процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят 20% общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые лёгкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, соотносясь с их значением.

**Вопросы:** Какую практическую пользу можно извлечь из знания принципа Парето?

Во всех ли случаях действует этот принцип?

Приведите примеры действия закона Парето из вашего личного опыта.

**Задание № 24.** Ваш подчиненный, зрелый и талантливый специалист творческого типа, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует в коллективе. Вместе с тем, у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным.

Охарактеризуйте модель своего поведения.

**Задание № 25.** Игорь и Юлия Осиповы создавали своё предприятие совместными усилиями практически с нуля. Игорь был не просто опытным, а настоящему талантливому автоэлектриком, а Юлия хорошо разбиралась в юридических и экономических тонкостях бизнеса. Их тандем позволил им создать процветающее предприятие автосервиса, которым они руководили вместе.



Но всё получилось далеко не сразу. С серьёзными проблемами супруги столкнулись, когда предприятие только начало работать. Только что набранный персонал отказывался всерьёз воспринимать молодую пару как своих непосредственных руководителей. Конечно, автослесари, автоэлектрики и другие работники вовсе не отказывались работать. Но в их отношении к Игорю чувствовалась некоторая фамильярность, опытные специалисты с усмешкой воспринимали профессиональные советы молодого человека, совершенно к ним не прислушиваясь. Эффектная блондинка Юлия тоже не могла повлиять на своих подчинённых – они не реагировали на её замечания по поводу опозданий или курения слишком близко к зданию автосервиса.

Всё изменилось после одного случая. В автосервис доставили дорогую иномарку, которая ну никак не хотела заводиться. Что только работники не делали – и аккумулятор тестировали, и зажигание смотрели, и стартер проверяли – неисправность найти не могли. Как раз в это время в рабочую зону зашёл Игорь. Ему хватило двух минут, чтобы понять, что вышла из строя катушка зажигания. Её быстро поменяли на новую, и довольный автовладелец уехал. С тех пор отношение персонала к Игорю стало совсем другим. Убедившись в его высоком профессионализме, люди стали проявлять уважение прислушиваться к его советам и распоряжениям. При этом сам Игорь никогда отдавал жёстких приказаний, предпочитая узнать сначала мнение работников. Юлия тоже нашла способ решения проблемы работы с подчинёнными. Она стала придерживаться жёсткого стиля управления и ввела систему штрафов. За опоздание или за курение в неположенном месте работник лишался части зарплаты. И это возымело действие – трудовая дисциплина значительно улучшилась.

Таким образом, каждый из супругов нашёл свои рычаги воздействия на персонал, что позволило успешно миновать кризис власти.

**Задания:**

Каких стилей управления придерживались Игорь и Юлия?

Как вы думаете, чей подход к управлению более эффективен?

## **7. Методические материалы**

### **7.1. Процедура оценивания выпускной квалификационной работы**

1. Защита выпускной квалификационной работы осуществляется на заседании государственной экзаменационной комиссии (ГЭК), утверждаемой в установленном порядке. Начало работы ГЭК возможно при наличии не менее 2/3 списочного состава при обязательном присутствии председателя. Защита выпускных квалификационных работ проводится на открытом заседании, на которое допускаются все желающие. Перед началом работы ГЭК ее председатель оглашает регламент защиты ВКР (время для презентации, порядок обсуждения, критерии оценки и т.д.).

2. Секретарь ГЭК формирует пакет документов, необходимых для работы ГЭК (копия Положения о государственной итоговой аттестации, приказ о составе ГЭК, зачетные книжки, рабочие экзаменационные ведомости, бланки

протоколов, приказ о закреплении тем и руководителей выпускных квалификационных работ, выпускные квалификационные работы, отзывы научных руководителей).

3. При проведении защиты ВКР на каждого выпускника секретарем комиссии заполняется протокол с указанием темы ВКР, научного руководителя (и консультанта, при его наличии) и перечня вопросов, заданных обучающемуся в ходе защиты ВКР. Каждый протокол подписывается председателем ГЭК и секретарем.

4. В процессе защиты ВКР выпускнику предоставляется возможность дать полный ответ по своей работе.

5. Результаты защиты выпускной квалификационной работы определяются итоговыми оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», в соответствии с критериями, на основании устной беседы выпускника с членами ГЭК по существу представленной к защите ВКР, ответов на дополнительные вопросы, с учетом отзыва научного руководителя и содержания портфолио.

6. После завершения защиты всех ВКР, предусмотренных на текущий день, объявляется перерыв для обсуждения членами комиссии итогов защиты. При проведении обсуждения председатель комиссии обладает правом решающего голоса. По результатам голосования определяется итоговая оценка.

7. Результаты итогового аттестационного испытания вносятся в протокол, закрепляются подписью председателя ГЭК и секретаря.

8. Результаты итогового аттестационного испытания вносятся в зачетную книжку обучающегося.

9. Итоги работы ГЭК обучающимся сообщает ее председатель - оглашает выставленные оценки в день защиты выпускной квалификационной работы.

10. Выпускник имеет право подать в апелляционную комиссию письменную апелляцию о нарушении, по его мнению, установленной процедуры проведения защиты выпускной квалификационной работы

## **7.2. Процедура оценивания государственного экзамена**

1. Государственный экзамен проводится в устной форме.

2. Экзаменационные билеты, включающие два теоретических вопроса и компетентностно-ориентированную задачу, формируются выпускающей кафедрой на основе программы государственной итоговой аттестации, утвержденной в установленном порядке.

3. Прием государственных экзаменов проводится государственной экзаменационной комиссией (ГЭК) с участием не менее двух третей ее состава и обязательном участии председателя ГЭК.

4. Секретарь ГЭК формирует пакет документов, необходимых для работы ГЭК (копия Положения о государственной итоговой аттестации, приказ о составе ГЭК, зачетные книжки, рабочие экзаменационные ведомости, программы государственной итоговой аттестации, листы для ответов, бланки протоколов).

5. При проведении государственного экзамена на каждого выпускника секретарем комиссии заполняется протокол с указанием номера билета, содержания экзаменационного билета, перечня вопросов, заданных дополнительно членами экзаменационной комиссии и результата его ответа. Каждый протокол подписывается председателем ГЭК и секретарем.

6. На государственном экзамене, проводимом в устной форме, выпускник имеет возможность записывать ответы на вопрос и решение практической задачи экзаменационного билета на специальных листах.

7. На подготовку обучающимся предоставляется, как правило, не менее 30 минут, о чем они заранее предупреждаются.

8. Выпускник, подготовившись к ответу, имеет право в любом порядке отвечать на вопрос или представить решение практической задачи экзаменационного билета. Комиссия дает возможность обучающемуся дать полный ответ по всем заданиям билета.

9. Результаты государственного экзамена определяются итоговыми оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», в соответствии с критериями, на основании устной беседы выпускника с членами ГЭК по экзаменационному билету и дополнительным вопросам.

10. Каждый член комиссии принимает решение по оценке результата устного ответа выпускника на каждое задание экзаменационного билета и фиксирует его в своей рабочей экзаменационной ведомости.

11. После завершения государственного экзамена объявляется перерыв для обсуждения членами комиссии итогов государственного аттестационного испытания. При проведении обсуждения председатель комиссии обладает правом решающего голоса. По результатам голосования определяется итоговая оценка.

12. Результат государственного экзамена вносится в протокол, закрепляется подписью председателя ГЭК и секретаря.

13. Результаты государственного экзамена вносятся в зачетную книжку.

14. Итоги работы ГЭК обучающимся сообщает ее председатель - оглашает результаты государственного экзамена в день его проведения.

15. Выпускник имеет право подать в апелляционную комиссию письменную апелляцию о нарушении, по его мнению, установленной процедуры проведения государственного экзамена и (или) несогласии с результатами государственного экзамена.

### **7.3. Порядок подачи и рассмотрения апелляции**

По результатам государственных аттестационных испытаний обучающийся имеет право на апелляцию.

Для проведения апелляций по результатам государственной итоговой аттестации в филиале создаются апелляционные комиссии (далее вместе - комиссии).

Председателем апелляционной комиссии утверждается директор филиала (лицо, исполняющее его обязанности, или лицо, уполномоченное директором филиала - на основании распорядительного акта организации).

В состав апелляционной комиссии включаются не менее 4 человек из числа лиц, относящихся к профессорско-преподавательскому составу организации и не входящих в состав государственных экзаменационных комиссий.

Обучающийся имеет право подать в апелляционную комиссию письменную апелляцию о нарушении, по его мнению, установленной процедуры проведения государственного аттестационного испытания и (или) несогласии с результатами государственного экзамена.

Апелляция подается лично обучающимся в апелляционную комиссию не позднее следующего рабочего дня после объявления результатов государственного аттестационного испытания.

Для рассмотрения апелляции секретарь государственной экзаменационной комиссии направляет в апелляционную комиссию протокол заседания государственной экзаменационной комиссии, заключение председателя государственной экзаменационной комиссии о соблюдении процедурных вопросов при проведении государственного аттестационного испытания, а также письменные ответы обучающегося (при их наличии) (для рассмотрения апелляции по проведению государственного экзамена) либо выпускную квалификационную работу, отзыв (для рассмотрения апелляции по проведению защиты выпускной квалификационной работы).

Апелляция рассматривается не позднее 2 рабочих дней со дня подачи апелляции на заседании апелляционной комиссии, на которое приглашаются председатель государственной экзаменационной комиссии и обучающийся, подавший апелляцию. Заседание апелляционной комиссии может проводиться в отсутствие обучающегося, подавшего апелляцию, в случае его неявки на заседание апелляционной комиссии. Неявка обучающегося на заседание апелляционной комиссии фиксируется в протоколе заседания комиссии.

Решение апелляционной комиссии доводится до сведения обучающегося, подавшего апелляцию, в течение 3 рабочих дней со дня заседания апелляционной комиссии. Факт ознакомления обучающегося, подавшего апелляцию, с решением апелляционной комиссии удостоверяется подписью обучающегося.

При рассмотрении апелляции о нарушении порядка проведения государственного аттестационного испытания апелляционная комиссия принимает одно из следующих решений:

- об отклонении апелляции, если изложенные в ней сведения о нарушениях процедуры проведения государственной итоговой аттестации обучающегося не подтвердились и (или) не повлияли на результат государственного аттестационного испытания;

- об удовлетворении апелляции, если изложенные в ней сведения о допущенных нарушениях процедуры проведения государственной итоговой аттестации обучающегося подтвердились и повлияли на результат государственного аттестационного испытания.

В случае удовлетворения апелляции результат проведения государственного аттестационного испытания подлежит аннулированию, в связи с чем протокол о рассмотрении апелляции не позднее следующего рабочего дня передается в государственную экзаменационную комиссию для реализации решения апелляционной комиссии. Обучающемуся предоставляется возможность пройти государственное аттестационное испытание в сроки, установленные директором филиала.

При рассмотрении апелляции о несогласии с результатами государственного экзамена апелляционная комиссия выносит одно из следующих решений:

- об отклонении апелляции и сохранении результата государственного экзамена / защиты ВКР;
- об удовлетворении апелляции и выставлении иного результата государственного экзамена / защиты ВКР.

Решение апелляционной комиссии не позднее следующего рабочего дня передается в государственную экзаменационную комиссию. Решение апелляционной комиссии является основанием для аннулирования ранее выставленного результата государственного экзамена / защиты ВКР и выставления нового.

Решение апелляционной комиссии является окончательным и пересмотру не подлежит.

Повторное проведение государственного аттестационного испытания осуществляется в присутствии председателя или одного из членов апелляционной комиссии в установленные сроки, но не позднее даты завершения обучения в соответствии со стандартом.

Апелляция на повторное проведение государственного аттестационного испытания не принимается.