

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Российский государственный гуманитарный университет»**  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

## **ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность: Международный менеджмент  
(с дополнительной квалификацией переводчик в сфере профессиональных коммуникаций)

Уровень высшего образования: бакалавриат

Форма обучения: очная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2024

## ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

### Составители:

к.и.н., доцент, профессор О.Ю. Артемов

д.э.н., профессор Н.В. Брюханова

к.э.н., доцент М.А. Лашкевич

к.э.н., доцент В.И. Маколов

д.э.н., профессор Н.В. Овчинникова

к.э.н., доцент С.А. Овчинников

к.т.н., доцент, профессор Г.А. Шишкова

### Ответственный редактор:

к.э.н., доцент В.И. Маколов

д.э.н., профессор Н.В. Овчинникова

УТВЕРЖДАЮ

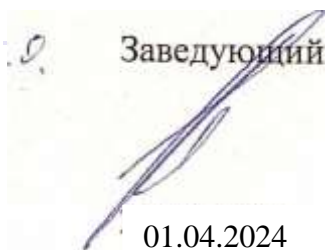
Руководитель ОП



Н.В. Овчинникова

02.04.2024

СОГЛАСОВАНО



Заведующий кафедрой управления  
В.И. Маколов

01.04.2024

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Целью государственной итоговой аттестации выпускников является определение соответствия результатов освоения обучающимися основной профессиональной образовательной программы требованиям федерального государственного образовательного стандарта (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Международный менеджмент (с дополнительной квалификацией переводчик в сфере профессиональных коммуникаций)»

1.2. Формами государственной итоговой аттестации являются:

- подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена;
- выполнение и защита выпускной квалификационной работы (далее – ВКР).

1.3. Виды профессиональной деятельности выпускников и соответствующие им задачи профессиональной деятельности:

*Тип задач профессиональной деятельности выпускников:*  
организационно-управленческий.

Задачи профессиональной деятельности *организационно-управленческого типа:*

– обучение особенностям планирования, организации и ведения внешнеэкономической (международной) деятельности;

– умение регламентировать процессы управления организацией в целом и ее подразделениями в частности (отделы внешнеэкономических связей, службы маркетинга и др.);

умение осуществлять устный и письменный перевод деловых официальных документов

1.4. Перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения образовательной программы высшего образования:

Код	Наименование компетенции	Вид государственного испытания, в ходе которого проверяется сформированность компетенции	
		государственный экзамен	защита ВКР
<b>Универсальные компетенции (УК)</b>			
УК-1	УК-1 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач		+
УК-2	УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	+	
УК-3	УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	+	+
УК-4	УК-4 Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)		+
УК-5	УК-5 Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом,	+	+

	этическом и философском контекстах		
УК-6	УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни		+
УК-7	УК-7 Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности		+
УК-8	УК-8. Способен создавать и поддерживать в повседневной жизни и в профессиональной деятельности безопасные условия жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в том числе при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов		+
УК-9	УК-9. Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах		+
УК-10	УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности		+
УК-11	УК-11. Способен формировать нетерпимое отношение к проявлениям экстремизма, терроризма, коррупционному поведению и противодействует им в профессиональной деятельности		+
<b>общефессиональные компетенции (ОПК)</b>			
ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	+	
ОПК-2	Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем		+
ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	+	
ОПК-4	Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	+	
ОПК-5	Способен использовать при решении профессиональных задач современные информационные технологии и программные средства, включая управление крупными массивами данных и их интеллектуальный анализ		+
ОПК-6	Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности		+
<b>профессиональные компетенции по видам деятельности (ПК)</b>			
ПК-1	Способен организовывать международную (внешнеэкономическую) деятельность	+	+
ПК-2	Способен регламентировать процессы		

	подразделений организации		+
ПК-3	Способен обеспечивать тактическое управление процессами планирования и организации производственной деятельности на уровне структурного подразделения	+	
ПК-4	Способен осуществлять устный и письменный перевод типовых официально-деловых документов		+

## 2. ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА

### 2.1. Содержание экзамена

Перечень вопросов, выносимых на государственный экзамен, в которых отражается содержание дисциплин (модулей или их разделов), выносимых на государственный экзамен.

#### История управленческой мысли

- Периодизация развития управленческой мысли. Управление в Древних цивилизациях. Развитие управленческой мысли в эпоху феодализма. Формирование взглядов на управление в эпоху становления и развития индустриального общества.
- Формирование научного подхода в управлении производством. Возникновение школы научного управления. Ее характеристика и наиболее видные представители. Научная организация труда, рационализация управления, основные принципы НОТ и философия менеджмента Ф.У. Тейлора. Развитие школы научного управления в трудах Г. Гантта, Ф. и Л. Гилбретов, Г. Форда и Г. Эмерсона.
- Административная школа управления. Ее характеристика и наиболее видные представители. «Теория администрации» А. Файоля. Классическая теория бюрократии М. Вебера. Исследования Л. Гьюлика, определение им логики и типов департаментализации в организации. Система принципов управления и диапазона контроля Л. Урвика. Исследования эффективности управления, координации, формирования организационных структур в трудах Д. Муни, А. Рейли.
- Школа человеческих отношений. Ее характеристика и наиболее видные представители. Вклад М. Фоллет в разработку проблем природы власти, авторитета, логики формирования организационных структур, координации, иерархии, социального контроля и принятия управленческих решений. Исследования Э. Мэйо проблем организационного поведения. Хоторнские эксперименты. Проблемы формальной и неформальной организаций, коммуникаций, власти, авторитета, принятия и реализации управленческих решений в работах Ч. Бернарда.
- Школа поведенческих наук. Исследования мотивации А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда. Изучение проблем организаций и управления Д. МакГрегора, теории «Х» и «У». Теории лидерства К. Левина. Разработка проблем организаций Р. Лайкерта. Теория стилей управления У. Оучи.

- Школа науки управления. Математические методы в управлении, моделирование принятия управленческих решений. Количественные методы в разработке общеэкономических концепций.
- Процессный подход в управлении. Становление концепции функционального управления. Системный подход в управлении. Исследования А.А. Богданова. «Тектология». Теория общих систем Л. фон Бергаланфи.
- Кибернетика Н. Винера. Механизм контроля системы с помощью передачи информации по каналам связи между управляемой и управляющей системами. Теория информации: кодирование, передача и расшифровка сообщений, емкость каналов и математическое изучение связи.
- Ситуационный подход в управлении. Исследования условий использования организационных структур в различных условиях Т. Бернса, Г. Сталкера и др. Методология управления персоналом для достижения целей организации с элементами ситуационного подхода.
- Управленческая мысль Советской России в 1920–30-е гг. Движение за научную организацию труда. Работы А.А. Богданова, А.К. Гастева, П.М. Керженцева, О.А. Ерманского, Е.Ф. Розмирович, И.М. Бурдянского, П.М. Ерманского, Н.А. Витке, Ф.Р. Дунаевского и др. Первая и вторая Всероссийские конференции по научной организации труда и производства. Третья Всесоюзная конференция по внутризаводскому планированию и управлению производством в машиностроении.
- Взгляды на управление в СССР в 1950–80-е гг. Возрождение НОТовского движения в 1960-е гг. Использование экономико-математических методов, создание экономической кибернетики. Развитие системы планирования и управления народным хозяйством. Теория оптимального планирования народного хозяйства. Влияние работ Д.Е. Слуцкого на развитие экономико-математической теории. Исследования 1970–80-х гг. в области управления. Выработка методологических основ теории управления Г.Х. Поповым.
- Управленческая мысль в современной России. Формирование современных управленческих концепций и подходов в менеджменте. Перспективы менеджмента.

### Менеджмент организации

- Сущность менеджмента. Менеджмент как теория, практика и искусство управления. Цели, задачи и уровни менеджмента.
- Организация и ее характеристика как системы: разделение труда и специализация, связи и механизмы координации, степень централизации, организационные границы, масштаб управляемости и иерархия, дифференциация и интеграция. Формальные, неформальные и сложные организации.
- Основные законы организации: синергия, единство анализа и синтеза, пропорциональность, развитие композиции, самосохранение, информированность, упорядоченность.
- Среда организации. Внутренние переменные как ситуационные факторы организации. Системная модель внутренних переменных. Внешняя среда организации: среда прямого и косвенного воздействия. Факторы международной среды. Взаимодействие организаций со средой.

Конкуренция, сделка, кооптация, коалиция. Стратегии взаимодействия: демпфирование, сглаживание, прогнозирование, рационирование.

- Жизнедеятельность и развитие организаций. Концепции А. Адизеса и Л. Грейнера, их содержание, сравнительная характеристика стадий развития современных компаний.
- Целевое управление организацией. Концепция управления по целям (МВО) П. Друкера.
- Становление концепции функционального управления. Функциональная организация труда менеджера. Классификация функций менеджмента. Основные, связующие, частные, специфические функции. Сущность и содержание основных функций: планирование, организация, мотивация, координация, контроль. Связующие, интегрирующие и специальные функции. Основные производственные функции менеджмента.
- Организационные структуры: основные типы, их характеристики и конфигурации (бюрократические, дивизиональные и адаптивные). Факторы, определяющие выбор типа при проектировании организационных структур управления. Функциональная департаментализация. Межуровневые информационные коммуникации в оперативном взаимодействии функциональных служб. Развитие организационных структур управления. Подготовка организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.
- Особенности управленческой деятельности и управленческого труда. Развитие и совершенствование профессиональных качеств менеджера.
- Элементы и основные понятия функции планирования. Содержание, цели и задачи внутрифирменного планирования, виды планов. Принципы и методы планирования. Перспективное и текущее внутрифирменное планирование. Бизнес-план: основное содержание и порядок и методики разработки, типология. Координация предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками. Поэтапный контроль реализации бизнес-планов. Функциональный подход в целях согласованности выполнения конкретных проектов работ.
- Права, обязанности, ответственность и соподчиненность органов и отдельных должностных лиц (система полномочий). Полномочия и их функциональное содержание, норма управляемости. Делегирование полномочий, объем полномочий, ответственность за осуществляемые действия.
- Методы управления: правовые, организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические. Стратегии руководства в современных условиях: характеристика стилей руководства и особенности их применения в управленческой практике.
- Группа в организации. Понятие, структура, межличностные отношения. Управление конфликтными ситуациями при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций.
- Лидерство. Основные теории: «великого человека» (Е. Боргатт), ситуационные (В. Врум – Ф. Йеттон, П. Херси и К. Бланшар), психоаналитические (Э. Берн), личностно-ситуационные (Дж. Браун), атрибутивные (Р. Хьюз, Р. Джинетт и Дж. Курфи); теории обмена, или трансактного анализа (Ф. Хецдер), трансформационного лидерства (Дж. Берне) и др. Формальное и неформальное лидерство. Сравнительная характеристика менеджера и лидера.
- Бизнес-процессы в организации: особенности их моделирования и реорганизации в практическом менеджменте. Управление проектом,

программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Документальное оформление решений в управлении производственной деятельностью организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.

- Организация взаимодействия, координация и ее механизмы. Прямое управление, взаимное согласование. Организация и поддержка связей с деловыми партнерами. Анализ информации при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления).
- Межуровневые информационные коммуникации в оперативном взаимодействии функциональных служб, поддержка электронных коммуникаций. Деловое общение, проведение переговоров и совещаний, осуществление деловой переписки.
- Организационная культура и ее значение в управленческой практике. Диагностика организационной культуры и факторы, способствующие ее повышению. Этический кодекс и его структура.
- Внутрифирменный контроль: формы и средства реализации. Система внутрифирменного учета и отчетности. Масштаб допустимых отклонений, принцип исключения, процесс регулирования. Управление по отклонениям. Современные системы контроля. Система контроллинга: функции и формы реализации.
- Основные факторы и критерии эффективности менеджмента. Экономическое обоснование мероприятий, направленных на совершенствование управления в современной деловой практике.

### Маркетинг

- Социально-экономическая сущность маркетинга. Базовые понятия маркетинга: нужды, потребности, спрос, обмен, сделка, рынок. Концепции управления маркетингом. Состав комплекса маркетинга «4Р», расширенный комплекс маркетинга «7Р». Цели и задачи маркетинговой деятельности. Субъект и объект маркетинга. Принципы маркетинга. Функции маркетинга. Характерные черты и основные направления развития маркетинга в России.
- Понятие маркетинговой среды. Основные элементы микро- и макроокружения фирмы. Анализ маркетинговой среды при помощи SWOT- и STER-анализа.
- Организация службы маркетинга на фирме. Традиционные и современные оргструктуры управления службой маркетинга. Основные задачи и функции подразделений службы маркетинга. Задачи, права, обязанности и ответственность директора по маркетингу.
- Основные направления исследований в маркетинге. Методы, правила и процедуры маркетинговых исследований. Конкурентоспособность товара и фирмы. Методы расчета показателей конкурентоспособности.
- Понятия сегментирования рынка и сегмента рынка. Стратегии охвата рынка. Позиционирование товаров на рынке. Критерии позиционирования. Выбор наиболее перспективных конкурентных преимуществ.
- Сущность, значение, виды и источники маркетинговой информации. Методы ее получения и анализа. Система маркетинговой информации, ее содержание и основные элементы. Маркетинговые исследования: цели,



задачи, методы проведения. Организация маркетинговых исследований. Этапы маркетинговых исследований. Разработка плана маркетинговых исследований. Бенчмаркинг, его цели и задачи.

- Поведение потребителей, принципы и методы его изучения. Основные характеристики покупателей. Система личных потребностей потребителей. Методы измерения и оценки потребностей. Потребитель и комплекс «4С». Формы воздействия на принятие решения о покупке. Права потребителей и их защита в современном обществе. Законодательство о защите прав потребителя.
- Понятие товара в маркетинге. Классификация товаров. Услуги – особый вид товара. Содержание и основные направления товарной политики организации. Формирование товарного ассортимента и управление им. Товарная линия и товарная номенклатура. Понятие нового товара в маркетинге. Разработка нового товара, основные этапы его создания. Жизненный цикл товара (ЖЦТ). Стратегии маркетинга на разных стадиях ЖЦТ. Матрица БКГ. Качество и конкурентоспособность товаров. Оценка качества и конкурентоспособности товаров. Стандартизация и сертификация в системе обеспечения качества и конкурентоспособности.
- Понятия торговая марка, марочное название, марочный знак, товарный знак, знак обслуживания, авторское право, бренд. Законодательство РФ о товарных знаках и знаках обслуживания. Фирменный стиль товара, основные элементы фирменного стиля. Марочная политика организации. Упаковка: понятие, назначение. Виды и функции упаковки. Маркировка товаров: этикетки и ярлыки.
- Понятие цены товара в маркетинге. Классификация цен. Основные ценообразующие факторы. Функции цен. Государственное регулирование цен. Ценовая эластичность спроса. Последовательность и методы расчета цен. Структура цены. Анализ безубыточности. Ценовая политика фирмы. Ценовые стратегии. Адаптация цен, ее виды. Скидки и надбавки, их виды, условия применения.
- Понятия товародвижения и сбыта. Каналы распределения: функции и структура. Основные характеристики каналов распределения. Стратегии распределения. Выбор, построение и управление каналами сбыта. Вертикальные, горизонтальные и комбинированные маркетинговые системы. Оптовая торговля и организационные формы оптовых посредников. Розничная торговля. Логистика в маркетинге: цель, задачи и функции. Стратегии закупок. Маркетинг продаж. Организация продаж. Прямой маркетинг.
- Комплекс маркетинговых коммуникаций: реклама, стимулирование сбыта, PR, личные продажи. Сущность системы формирования спроса и стимулирования сбыта (ФОССТИС), ее задачи и методы. Реклама: виды, функции, средства и носители. Правовое регулирование рекламной деятельности. Планирование и бюджет рекламы. Оценка эффективности рекламы. Мерчандайзинг как форма маркетинговой работы в условиях товарного насыщения. Средства и методы PR в маркетинге. Ярмарки и выставки. Личные продажи. Требования, предъявляемые к продавцам.
- Предпосылки, принципы и черты стратегического маркетинга. Стратегическое маркетинговое планирование. Построение и использование стратегических матриц. Классификация стратегий маркетинга.
- Особенности международного маркетинга. Маркетинговые исследования международных рынков. Сегментирование международного рынка.

Планирование продукта при выходе на международный рынок. Адаптации товаров на международных рынках. Продвижение товара на международных рынках. Ценообразование во внешнеторговых контрактах.

### Стратегический менеджмент

- Стратегия как ключевой элемент управленческой деятельности современной организации. Школы стратегии. Концепция «5П» и сущность стратегического менеджмента. Сравнительный анализ оперативного и стратегического управления. Стратегическое управление как наука и искусство.
- Этапы разработки стратегии. Характеристика процесса стратегического менеджмента. Стратегическое видение и миссия организации. Формирование стратегических целей и стратегия как средство их достижения. Пирамида разработки стратегии. Подходы к формированию стратегии. Участники стратегического процесса. Виды стратегических решений и требования к ним. Методы выбора и реализации стратегии.
- Анализ отрасли и конкурентной ситуации. Характер конкуренции в отрасли. Модель факторов конкуренции М. Портера: оценка степени их влияния и природы создаваемых ими конкурентного преимущества. Барьеры вхождения в новую отрасль и пути их преодоления. Движущие силы конкуренции. PEST-/STEP-/GETS-анализ как инструмент мониторинга и сканирования внешней среды. Оценка экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности в целях выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей.
- Оценка эффективности текущей стратегии. Исследование сильных и слабых сторон организации, внешних возможностей и угроз. SWOT/TOWS-анализ.
- Конкурентная устойчивость организации, ее стратегический потенциал и позиционирование на рынке. Подходы к созданию конкурентных преимуществ. Факторы конкурентоспособности предприятия на рынке и слагаемые его конкурентного статуса. Оценка конкурентной силы организации (SPACE-анализ). Особенности защиты конкурентных преимуществ.
- Эталонные стратегии бизнеса: ориентация на концентрированный, интегративный, и/или диверсифицированный рост. Понятие, цели, типы и организационные формы интеграции. Стратегии сотрудничества: союзы и партнёрства, слияния и поглощения, обратные процессы (разделение, разъединение, распаковка). Диверсификация: понятие, сущность и основные виды. Стратегический анализ диверсифицированной организации. Матрица БКГ и модель GE. Стратегии диверсификации и роль корпоративного центра. Структура «портфеля» стратегий организации и механизмы их согласования. Типы стратегических соответствий. Стратегии сокращения и ликвидации.
- Конкурентные стратегии и их виды: лидерство в области снижения издержек, дифференцирование, фокусирование на узком сегменте рынка. Стратегия оптимальных издержек, дополняющая матрицу М. Портера.
- Функциональные стратегии организации. Производственные, технологические, ресурсные, инновационные, финансовые, маркетинговые, кадровые (человеческих ресурсов) и др. Анализ взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

- Операционные стратегии: виды, содержание особенности разработки.
- Процесс реализации стратегии: составляющие, факторы и необходимые условия. Соппротивление системы стратегическим изменениям: его природа, источники, виды, возможности нейтрализации. Стратегия и организационная структура. Управление по целям. Управление по сильным и слабым сигналам. Проактивное и реактивное управление.
- Процесс стратегического контроля.

### Управленческие решения

- Значение, сущность, свойства, классификация и типология управленческих решений. Определение понятия «управленческое решение» (УР). Понятие задачи принятия решений. Оптимальное и допустимое решение. Требования, предъявляемые к УР и условия их реализации. Иерархия, структура, уровни управления и их влияние на разработку УР.
- Причины возникновения проблемных ситуаций. Основные типы задач управления, решаемые в организациях. Приведение ситуаций к типовым задачам управления. Характеристика основных элементов ситуации. Формализация задачи принятия решений.
- Технологические схемы процесса подготовки и принятия решений. Модель процесса подготовки и принятия решений. Содержание и стадии процесса принятия УР. Формы разработки и реализации УР. Организация процесса разработки и принятия решений. Особенности документального оформления УР в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.
- Свойства качественных решений. Факторы, влияющие на результат и определяющие качество и эффективность УР. Классификация методов разработки и принятия решений. Методы диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений: ситуационный анализ, моделирование, причинно-следственный анализ, логико-смысловое моделирование.
- Количественный и качественный анализ информации при принятии управленческих решений. Построение организационно-управленческих моделей по конкретным задачам управления. Методы разработки и оценки альтернатив в управлении операционной (производственной) деятельностью организации. Таблицы решений, «дерево» решений: особенности и область использования. Экспертные методы принятия УР: особенности, область использования и разновидности метода экспертных оценок. Обработка экспертных оценок. Методы прогнозирования в задачах принятия решений (ЗПР). Классификация методов прогнозирования. Методы экстраполяции, неформальные методы, метод «Дельфы».
- Методы выбора и реализации решений. Анализ альтернатив при разработке УР. Выявление управляемых факторов. Многокритериальные решения. Понятие интегрального критерия и особенности выбора альтернатив многокритериальных решений. Матрицы решений, кривые безразличия. Сетевое моделирование (топологические методы) в разработке УР. Сетевые модели как инструмент управления внедрения разработок. Методы принятия инвестиционных решений.

- Современная практика применения теории риска в отечественной и зарубежной экономической деятельности. Источники и виды потерь, классификация рисков, показатели риска и методы его оценки. Анализ и оценка последствий риска. Оценка комплексного риска. Методы выявления риска. Система управления риском и финансовыми отношениями. Сущность и содержание системы управления риском. Организационная схема и функции системы управления риском. Способы оценки степени риска и размера возможного ущерба в инвестиционной деятельности и финансировании. Приемы снижения степени риска. Особенности коллективных решений, связанных с риском. Влияние индивидуальных особенностей лица, принимающего решение на способность к риску.
- Особенности оценки эффективности УР. Методологические подходы к оценке эффективности УР. Организация выполнения принятых решений. Методы контроля и механизм его осуществления. Сущность и виды ответственности. Нравственная, социальная и экологическая ответственность руководителя за реализацию УР.

### Исследование систем управления

- Системы управления (СУ) как объект и предмет исследования. Функциональная роль исследований в развитии СУ. Системный анализ как основа общей концепции исследования СУ. Разработка гипотезы и концепции исследования СУ.
- Классификация объектов исследования. Определение взаимозависимостей и отношений между элементами СУ и закономерности их развития. Взаимосвязи элементов СУ в пространстве и времени.
- Методы исследования СУ. Анализ воздействия неожиданностей на организацию. Тестирование и экспертные оценки в исследовании СУ. Методы исследования технико-экономической эффективности СУ. Методы анализа управленческих отношений и информационных потоков в СУ. Методы сбора исходной информации и формализованного представления результатов изучения и анализа СУ.
- Выбор и обоснование методики обследования. Уточнение целей и объектов обследования. Разработка документации для сбора данных и подготовка методических указаний по их заполнению. Подготовительные работы.
- Выбор методов исследования СУ. Представление результатов обследования подсистем изучаемой СУ. Матричные методы анализа технологии обработки данных в существующих СУ. Структурные информационно-временные схемы и их использование при исследовании и совершенствовании СУ.
- Направления, состав исследовательских и проектных работ, определяющие их факторы, основные этапы проведения, распределения ресурсов по этапам. Рабочая программа обследования. Распределение работ между исполнителями. Сетевой и графический методы контроля выполнения проектно-исследовательских работ. Организация проектно-исследовательских работ. Формирование групп. Определение численности, состава и специализации. Методы организации обучения членов исследовательских групп основным методам и приемам проведения работ.
- Назначение, структура, состав и содержание технического задания (ТЗ) на проектирование организационного развития систем управления. Порядок подготовки ТЗ. Отражение в ТЗ целей, задач, юридического основания,

показателей состояния объекта, исходных данных, требований и условий заказчика и исполнителей, сроков, стадийности, направлений проектирования и технико-экономического обоснования работ. Техническое проектирование и его особенности. Работы, выполняемые на стадии рабочего проектирования СУ. Техническое, технико-экономическое, юридическое и методическое обеспечение проектно-исследовательских работ. Оценка ожидаемой эффективности совершенствуемой СУ.

- Диагностика СУ. Методы разработки предложений по структуризации исследуемых СУ. Методы разработки предложений по изменению материальных и информационных потоков в исследуемых СУ. Формальные и неформальные этапы разработки. Оценка эффективности СУ.
- Формирование модели рациональной или оптимальной СУ. Оценка ожидаемых технико-экономических результатов совершенствования СУ.
- Экспериментирование на стадии внедрения. Корректировка решений оргпроекта по результатам опытной эксплуатации реализованных проектных решений. Авторский надзор за внедрением.

### Управление человеческими ресурсами

- Человеческий фактор и его роль в развитии организации. Функция управления человеческими ресурсами (УЧР) в организации. Современные концепции УЧР. Методы управления и построения системы УЧР. Виды стратегий управления персоналом и их взаимосвязь со стратегией развития организации.
- Сущность, цели и функции системы УЧР. Нормативные акты, регламентирующие разделение труда в организации. Внутренние нормативно-методические документы в сфере УЧР.
- Основные направления деятельности и функции службы управления персоналом. Организационная структура службы управления персоналом. Обеспечение системы управления персоналом.
- Кадровое планирование: цели, задачи и виды. Планирование потребности в персонале как часть бизнес-плана организации. Источники пополнения персонала. Методы определения общей потребности в персонале. Планирование квалификационного состава персонала. Разработка комплекса требований к кандидатам на должность. Анализ кадрового потенциала организации.
- Основные подходы к формированию персонала. Профессиональный стандарт. Модель компетенций. Факторы, влияющие на процесс найма персонала. Кадровая технология приема на работу. Основные этапы процедуры приема персонала на работу. Источники и методы подбора кандидатов. Технологии подбора персонала.
- Процедура отбора кандидатов. Подбор тестов для диагностики пригодности кандидата. Процедура тестирования. Правовые и этические основы тестирования. Профессиональные испытания как метод отбора кандидатов. Проверка состояния здоровья. Собеседование: виды, подготовка, фазы и правила проведения. Технологии проведения собеседования.
- Роль профессионального потенциала в развитии организации. Виды профессионального обучения: подготовка, переподготовка, повышение квалификации. Цели и задачи профессионального развития персонала. Основные подходы к профессиональному обучению работников. Процедура управления развитием персонала. Анализ потребности в обучении.

Современные технологии, формы и методы профессионального обучения. Подходы к формированию корпоративных программ развития персонала. Оценка эффективности обучения персонала. Концепция непрерывного обучения персонала. Стимулирование процесса обучения.

- Карьера: понятие и концепция развития. Факторы, влияющие на развитие карьеры. Условия развития карьеры. Структура карьеры сотрудника. Этапы карьеры. Виды и типовые модели карьеры. Этапы профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации. Показатели оценки эффективности профессионально-квалификационного продвижения персонала.
- Мотивация и стимулирование работников. Основные понятия: стимул, мотив, потребность, интерес, установка (ценность ориентации), структура мотивов трудового поведения. Теории мотивации. Мотивационные модели. Диагностика мотивированности персонала. Средства воздействия на мотивацию сотрудников. Разработка комплексной системы мотивации сотрудников в организации. Экономическая и социальная эффективность мотивации. Управление конфликтами и стрессами. Методы управления конфликтами.

### **Финансовый менеджмент**

- Теоретические и организационные основы финансового менеджмента. Его предмет и базовые концепции: концепция денежного потока, концепция временной ценности денежных ресурсов, концепция компромисса между риском и доходностью, концепция стоимости капитала, концепция эффективности рынка капитала, концепция асимметричной информации, концепция агентских отношений, концепция альтернативных затрат, концепция временной неограниченности функционирования хозяйствующего субъекта.
- Понятие финансовой системы. Методологические основы принятия финансовых решений. Финансовая деятельность компании в контексте окружающей среды. Объекты и субъекты финансового менеджмента, финансовые отношения. Задачи и функции финансового менеджмента.
- Финансовые инструменты: сущность, виды, классификация. Понятия «финансового актива» и «финансового обязательства». Первичные, производные, долевого, долговые финансовые инструменты. Инструменты денежного рынка и рынка капитала.
- Система бухгалтерского учета: финансовый учет, управленческий учет. Учетная политика организации. Финансовая и бухгалтерская отчетность. Понятие затрат, издержек, выручки, прибыли. Калькулирование и сметная стоимость выполнения работ, оказания услуг.
- Информационное обеспечение финансового менеджмента и финансовый анализ.
- Инвестиционная стратегия и инвестиционное бизнес-планирование. Управление инвестиционным портфелем ценных бумаг организации: понятие, классификация инвестиционных портфелей, этапы их формирования, оценка качества управления.
- Долгосрочная финансовая политика организации: содержание, классификация и характеристика составляющих капитала организации. Управление собственным капиталом. Основные способы

привлечения заемного капитала. Целевая и оптимальная структура капитала организации. Финансовые инновации в управлении капиталом.

- Краткосрочная финансовая политика организации: содержание, направления реализации и инструменты. Ценовая политика. Политика управления затратами. Управление ресурсами. Управление дебиторской задолженностью. Управление дополнительными средствами и их эквивалентами. Политика управления источниками финансовых оборотных активов.

### **Информационный менеджмент**

- Понятие информационного менеджмента, его цели и задачи.
- Информация и ее место в организационном управлении. Свойства и характеристики информации, методы ее измерения. Требования к информации в системах управления. Особенности использования информации о состоянии управляемого объекта и внешней среды в человеко-машинных системах. Методы обеспечения достоверности при обработке данных в системах организационного управления. Методы сжатия и кодирования информации. Методы представления и обработки знаний. Особенности создания информационного обеспечения систем организационного управления.
- Функции и методы управления и особенности их информационного обеспечения.
- Базы данных (локальные, распределенные) и системы управления ими. Особенности ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов. Система внутреннего документооборота организации и особенности анализа об ее функционировании.
- Информационное управление: характеристики, методы и механизмы реализации.
- Компьютерные информационные системы: понятие, значение, этапы создания и характеристика.
- Использование современных цифровых / информационных технологий в управлении организационными системами: технологии автоматизации документооборота, технологии анализа и моделирования бизнес-процессов, технологии корпоративного управления, технологии хранилищ данных, технологии аналитической обработки данных в реальном масштабе времени, технологии интеллектуального анализа данных.
- Автоматизированное рабочее место менеджера: требования к его проектированию, аппаратные средства, программное обеспечение.
- Защита информационных ресурсов. Анализ законодательной и нормативной базы обеспечения информационной безопасности. Организационный уровень обеспечения информационной безопасности. Антивирусная защита автоматизированных систем.

### **Международный менеджмент**

- Предмет, цели, задачи и функции международного менеджмента.
- Оценка, выбор и практическое использование организационных форм, в рамках которых осуществляются зарубежные операции компании. Способы максимизации эффекта использования экономического потенциала и правовых возможностей стран пребывания.
- Международные компании: понятие, классификация, организационные формы. Уровни управления в международных компаниях. Материнская (головная) фирма как высшая управленческая структура международной компании и ее виды (оперативно-производственная, холдинговая). Филиалы, представительства и отделения. Центральные органы управления международными компаниями: Совет директоров, Правление, комитеты, центральные службы. Задачи, функции, полномочия, особенности документационно-правового обеспечения и функционирования
- Цели международной интеграции: выход на новые рынки, преодоление государственных торговых и инвестиционных барьеров, доступ к новым источникам ресурсов (в том числе материальных, финансовых, трудовых, технологических, информационных, организационных и пр.), повышение конкурентоспособности (включая устранение или смягчение конкуренции в интересах партнеров), экономия на расширении масштабов производства, рационализация производства, повышение его эффективности, использование преимуществ вертикальной интеграции, снижение рисков.
- Основные формы корпоративной интеграции в международном бизнесе (экспортирование, лицензирование, сопроизводство, контракт-менеджмент, франчайзинг, контракты «под ключ», прямые зарубежные инвестиции, совместное предприятие, многонациональная компания): преимущества и недостатки. Особенности принятия инвестиционных решений, связанных с операциями на мировых рынках.
- Слияния и поглощения. Формы международных стратегических альянсов: альянсы горизонтального типа, альянсы вертикального типа, альянсы по дистрибьюции, родственные и перспективные диверсифицированные альянсы, международные альянсовые сети. Функциональные и неформальные соглашения. Возможные издержки и выгоды от сотрудничества. Механизм организации международного альянса: готовность компании к сотрудничеству – обсуждение проблем создания альянса – оценка альтернатив (организационная компонента, идентификация партнера, компонента хозяйственной деятельности, юридическая поддержка) – их исследование и обсуждение с партнерами – достижение консенсуса – внедрение результатов исследования. Особенности управления (планирование, организация, координация, мотивация, контроль) в альянсовых структурах.
- Новые концепции управления в международном менеджменте: всеобщее управление качеством (*Total Quality Management*), управление знаниями (*Knowledge Management*), клиентоориентированный менеджмент (*Client Relationship Management*), сбалансированная система показателей (*Balanced Scorecard*), управление эффективностью (*Business Performance Management*), управление стоимостью компании (*Value-Based Management*) и др. Их характеристика. Вызовы современному миру.
- Актуальные проблемы современного международного менеджмента: интернационализация, мультинационализация и глобализация; специализация, дифференцирование и диверсификация; централизация («материнство») и автономизация («дочерние» компании); структуризация и департаментализация; организационная и корпоративная культура;



толерантность и ксенофобия; юридическая и социальная ответственность бизнеса; экономичность и эффективность ведения совместной деятельности.

### Деловые коммуникации

- Роль коммуникаций в менеджменте.
- Классификация и модели коммуникаций. Структура и содержание коммуникативного и коммуникационного процессов. Способы и средства передачи и приема информации. Элементы и этапы коммуникативного процесса.
- Особенности межличностных, групповых и внутриорганизационных деловых коммуникаций. Коммуникативные компетенции руководителя.
- Управление организационными коммуникациями. Значение организационных коммуникаций в функционировании организаций. Направления коммуникаций. Неформальная коммуникация.
- Коммуникационные сети и стили.
- Формы и методы организационных коммуникаций. Устная форма передачи информации. Письменные средства передачи информации. Электронные формы передачи информации. Коммуникативные барьеры. Коммуникативные технологии работы в конфликтных ситуациях.
- Деловая риторика. Психология делового общения.
- Эффективность речевой коммуникации. Нравственные установки участников речевой коммуникации. Речевая и письменная культура менеджера, руководителя.
- Виды речи. Культура речи. Классические правила ведения диалога. Законы публичной речи. Стратегия ведения речи. Композиция и стиль речи.
- Воздействие на аудиторию. Формулы логического убеждения. Построение аргументации. Тактические приемы использования аргументов и формул логического убеждения. Принципы и правила конструктивной критики. Электронная деловая переписка.
- Виды делового общения. Специфика публичного выступления и технология проведения презентации. Классификация совещаний. Технология их проведения. Деловая беседа и особенности ее проведения.
- Деловые переговоры: их виды, процесс переговоров и их этапы, планирование, тактика и порядок ведения, смягчение и предотвращение конфликтных ситуаций, принятие решений.

### Кросс-культурный менеджмент

- Понятие «культура» в кросс-культурном менеджменте.
- Факторы, определяющие поведение в разных культурах (установки, способность восприятия, творческие способности, устойчивость к внешним воздействиям).
- Элементы культуры (система ценностей, религиозные традиции, отношение ко времени, роли и функциональное поведение, стили принятия решений, язык общения, особенности невербального общения и др.) и их содержание.
- Классификация культур в кросс-культурном менеджменте: высоко- и низко-контекстуальные (типология Э. Холла), монохронные и полихронные (типология Э. Холла), моноактивные, полиактивные и реактивные культуры (типология Р.Д. Льюиса).

- Параметры определения национального характера культуры согласно модели Г. Хофстеде): индивидуализм-коллективизм, дистанция власти, боязнь неопределенности, мужественность / женственность.
- Кластеризация культур.
- Модели менеджмента стран Восточной Азии (Китай, Япония, Южная Корея): национально-исторические и социально-экономические предпосылки формирования, становления и развития, особенности деловых культур, отношение работников к компании и работе, доминирующие качества делового человека, профессиональная компетентность, продвижение по службе, характер поведения, главные мотивы, активизирующие труд персонала, процесс принятия управленческих решений, императивные качества руководителя, ориентация действий, отношения с подчиненными, критерии оценки труда, характер и структура управления, отношения с бизнес-партнерами, специфика ведения переговоров и заключения контрактов, характер проведения инноваций и пр.

## 2.2. Оценочные материалы для проведения государственного экзамена

### 2.2.1. Описание показателей, критериев и шкалы оценивания

Основными критериями оценки государственного экзамена являются:

- степень соответствия ответа студента требованиям, предъявляемым к освоению дисциплинам в соответствии с настоящей программой;
- уровень сформированности компетенций студента в соответствии с требованиями ФГОС ВО.

Результаты сдачи междисциплинарного государственного итогового экзамена определяются по пятибалльной шкале оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» и объявляются в тот же день после оформления в соответствующем порядке протоколов заседания Государственной экзаменационной комиссии.

Оценка	Критерии оценки
отлично	выставляется студенту, если он показывает глубокие всесторонние знания по содержанию отдельных дисциплин в соответствии с программой государственного экзамена, отлично ориентируется в обязательной и дополнительной литературе и требованиях соответствующих нормативно-правовых документов; самостоятельно, логически стройно и последовательно излагает материал, демонстрирует умение анализировать различные научные взгляды, аргументировано отстаивать собственную научную позицию, творчески увязывает теоретические положения с практикой их использования в сфере управления современными компаниями, обладает высокой культурой речи
хорошо	выставляется студенту, если он показывает твердые знания отдельных дисциплин, включенных в состав государственного экзамена, в соответствии с программой, хорошо ориентируется в обязательной литературе, знает требования соответствующих нормативно-правовых документов, самостоятельно и последовательно излагает материал, умеет увязывать теоретические положения с практикой их использования в сфере

	управления современными компаниями
удовлетворительно	выставляется студенту, если он в основном показывает знания отдельных дисциплин, включенных в состав государственного экзамена в соответствии с программой, ориентируется не во всех, а лишь в некоторых источниках и литературе. Знает отдельные положения нормативно-правовых документов, материал излагает репродуктивно, допуская некоторые ошибки, предпринимает попытки анализировать различные научные взгляды, обосновать собственную научную позицию по требованию комиссии, с трудом умеет установить связь теоретических положений с практикой их использования в сфере управления современными компаниями, речь не всегда логична и последовательна
неудовлетворительно	выставляется студенту, если он демонстрирует отсутствие знания основных положений отдельных дисциплин, включенных в состав государственного экзамена. Не ориентируется в обязательной литературе, не в состоянии ответить на вопросы членов государственной комиссии, обосновать собственную научную позицию, не умеет устанавливать связь теоретических положений с практикой их использования в сфере управления современными компаниями, речь слаборазвита и маловыразительна

### 2.2.2. Типовые контрольные задания или иные материалы

В качестве типовых контрольных заданий выбраны ответы на экзаменационные билеты, содержащие по два вопроса: один по общему и специальному менеджменту, а второй – по международному менеджменту, деловым и кросс-культурным коммуникациям.

Список вопросов представлен в таблице.

<i>Наименование дисциплины</i>	<i>Примерный перечень контрольных вопросов</i>
<b>Общие дисциплины</b>	
История управленческой мысли	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Школа научного управления: видные представители, основные труды, ключевые идеи, вклад в формирование и развитие профессионального менеджмента.</li> <li>2. Административная школа управления: видные представители, основные труды, ключевые идеи, вклад в формирование и развитие профессионального менеджмента.</li> <li>3. Школа человеческих отношений: видные представители, основные труды, ключевые идеи, вклад в формирование и развитие профессионального менеджмента.</li> <li>4. Школа поведенческих наук: видные представители, основные труды, ключевые идеи, вклад в формирование и развитие профессионального менеджмента.</li> <li>5. Школа науки управления (количественных методов): видные представители, основные труды, ключевые идеи, вклад в формирование и развитие профессионального менеджмента.</li> <li>6. Ситуационный и процессный подходы в современном менеджменте; сущность, значение и особенности применения.</li> <li>7. Управленческая мысль Советской России в 1920-30-е гг.</li> </ol>

	<p>Движение за научную организацию труда.</p> <p>8. Управленческая мысль в СССР 1960–80-е гг. Развитие системы планирования и управления народным хозяйством.</p> <p>9. Управленческая мысль России в 1990–2000-е гг. Переход на профессиональный менеджмент в условиях рыночной экономики.</p>
<p>Менеджмент организации</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация: понятие, основные законы, виды.</li> <li>2. Организация как система. Внутренняя и внешняя среда.</li> <li>3. Характеристика организации как системы: разделение труда и специализация, связи и механизмы координации, степень централизации, организационные границы.</li> <li>4. Жизненный цикл организации: понятие, концепции А. Адизеса и Л. Грейнера, их содержание, сравнительная характеристика стадий развития современных компаний.</li> <li>5. Иерархические (административные, бюрократические, рациональные) организационные структуры управления: виды, конфигурации, преимущества и недостатки.</li> <li>6. Дивизиональные организационные структуры управления: виды, конфигурации, преимущества и недостатки.</li> <li>7. Адаптивные организационные структуры управления: виды, конфигурации, преимущества и недостатки.</li> <li>8. Цели управления: классификация, требования к разработке, формы установления, управление по целям.</li> <li>9. Функции управления: понятие, виды (общие, интегрирующие, связующие, специальные), краткое содержание.</li> <li>10. Перспективное и текущее внутрифирменное планирование.</li> <li>11. Бизнес-план организации: назначение, структура, краткое содержание разделов. Особенности координации предпринимательской деятельности в условиях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками организационного процесса.</li> <li>12. Управленческий труд: понятие, ключевые признаки и содержание. Требования к профессиональным компетенциям современных менеджеров.</li> <li>13. Методы управления: понятие, классификация, особенности применения в практике работы современных руководителей и менеджеров.</li> <li>14. Делегирование полномочий и нормы управляемости в системе управления.</li> <li>15. Стилль руководства: понятие, классификация и особенности применения в современной управленческой практике.</li> <li>16. Группа в организации: понятие, виды, структура и межличностные отношения.</li> <li>17. Лидерство в организации: понятие, теории, типы, особенности воспитания лидеров.</li> <li>18. Организационная культура: понятие, классификация, методы диагностики, условия, способствующие её повышению.</li> <li>19. Разрешение конфликтов в организации: их природа, типы, причины и последствия, особенности управления</li> </ol>

	<p>конфликтами.</p> <p>20. Организация и поддержка связей с партнерами по бизнесу: деловое общение, проведение переговоров и совещаний, осуществление деловой переписки.</p> <p>21. Критерии и показатели эффективности менеджмента.</p>
Маркетинг	<p>1. Маркетинг как философия ведения современного бизнеса. Содержание и организация маркетинговой деятельности на предприятии.</p> <p>2. Основные концепции управления маркетинга и их сравнительная характеристика.</p> <p>3. Сегментирование рынка: основные понятия, виды и критерии сегментации.</p> <p>4. Позиционирование продукта на рынке: понятие, правила, критерии выявления маркетинговых приоритетов.</p> <p>5. Товарная политика организации: цели, стратегии, особенности управления процессами формирования и развития продуктового портфеля, жизненный цикл товара.</p> <p>6. Ценовая политика организации: цели, стратегии, методы ценообразования и особенности их применения в условиях рыночной экономики.</p> <p>7. Сбытовая политика организации: цели, стратегии, каналы распределения продукции, особенности принятия маркетинговых решений по их выбору.</p> <p>8. Политика продвижения продукции организации на рынок: цели, виды маркетинговых коммуникаций, их роль в формировании спроса и стимулирования сбыта в условиях рыночной экономики.</p>
Стратегический менеджмент	<p>1. Понятие и сущность стратегического менеджмента. Сравнительная характеристика стратегического и оперативного управления. Концепция стратегии 5P.</p> <p>2. Стратегия развития организации: основные этапы разработки и реализации.</p> <p>3. Стратегическое видение и миссия организации: назначение, классификация, особенности формирования.</p> <p>4. Факторы конкурентоспособности организации и слагаемые повышения её конкурентного статуса на рынке.</p> <p>5. Анализ отрасли и конкурентной ситуации. Методы и инструменты исследования внешней среды организации.</p> <p>6. Анализ ресурсов и потенциала организации. Методы и инструменты исследования её внутренней среды.</p> <p>7. Виды стратегий и их характеристика.</p>
Управленческие решения	<p>1. Управленческие решения: понятие, классификация, этапы разработки и реализации.</p> <p>2. Условия принятия качественных управленческих решений.</p> <p>3. Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений.</p> <p>4. Управленческие решения и особенности их документального оформления в операционной деятельности современных организаций.</p> <p>5. Риски в управлении: классификация, показатели и методы их оценки.</p> <p>6. Особенности разработки управленческих решений в</p>

	условиях определённости, неопределённости и риска.
Исследование систем управления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диагностика состояния и основные методы исследования систем управления в организации.</li> <li>2. Планирование и организация проектно-исследовательских работ.</li> <li>3. Особенности управления нововведениями в организационных системах. Основные методы снижения уровня сопротивляемости управленческого потенциала и их выбор.</li> </ol>
Управление человеческими ресурсами	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Система управления человеческими ресурсами в организации. Задачи и функции менеджера в данной профессиональной области.</li> <li>2. Подбор и отбор работников как функция управления человеческими ресурсами.</li> <li>3. Профессиональное обучение работников как функция управления человеческими ресурсами.</li> <li>4. Управление карьерой как функция управления человеческими ресурсами.</li> <li>5. Оценка работников как функция управления человеческими ресурсами.</li> <li>6. Мотивация работников как функция управления человеческими ресурсами.</li> </ol>
Финансовый менеджмент	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Инвестиционная стратегия и инвестиционное бизнес-планирование. Управление инвестиционным портфелем ценных бумаг организации: понятие, классификация инвестиционных портфелей, этапы их формирования, оценка качества управления.</li> <li>2. Долгосрочная финансовая политика организации: содержание, классификация и характеристика составляющих капитала организации.</li> <li>3. Краткосрочная финансовая политика организации: содержание, направления реализации и инструменты.</li> </ol>
Информационный менеджмент	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Информационное обеспечение управления организацией. Значение и сущность информации, её типы, категории и источники. Роль информационных технологий в деятельности менеджера. Информационная инфраструктура.</li> <li>2. Базы данных (локальные, распределенные) и системы управления ими. Особенности ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников оргпроектов.</li> <li>3. Этапы создания компьютерных информационных систем управления и их характеристика.</li> <li>4. Автоматизированное рабочее место менеджера: требования к его проектированию, аппаратные средства, программное обеспечение.</li> <li>5. Межуровневые информационные коммуникации в оперативном взаимодействии функциональных служб, поддержка электронных коммуникаций.</li> <li>6. Цифровые технологии в управлении современными компаниями; цели и задачи, перспективные возможности и ожидаемые эффекты.</li> </ol>

Международный менеджмент	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Международный менеджмент: сущность, задачи, структурные элементы, особенности развития.</li> <li>2. Международные компании: понятие, виды, организационные формы.</li> <li>3. Организационная структура международной компании: головная фирма и дочерние предприятия (филиалы, представительства, отделения). Задачи, функции, полномочия, особенности документационно-правового обеспечения и функционирования.</li> <li>4. Департаментализация и ее значение в международной управленческой практике: понятие, сущность, основные подходы (вертикальный функциональный, дивизиональный, матричный, командный, сетевой, виртуальный).</li> <li>5. Центральные органы управления (совет директоров, правление, комитеты, штабы и др.) международными компаниями. Задачи, функции, полномочия, особенности документационно-правового обеспечения и функционирования.</li> <li>6. Международная интеграция: понятие, цели, организационные формы.</li> <li>7. Слияния и поглощения. Формы международных стратегических альянсов и механизмы их организации. Возможные выгоды и издержки от сотрудничества.</li> <li>8. Новые концепции управления в международном менеджменте как вызовы современному миру.</li> <li>9. Актуальные проблемы современного международного менеджмента: интернационализация, мультинационализация и глобализация.</li> <li>10. Актуальные проблемы современного международного менеджмента: специализация, дифференцирование и диверсификация.</li> </ol>
Деловые коммуникации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Классификация и модели коммуникаций.</li> <li>2. Структура и содержание коммуникативного и коммуникационного процессов. Особенности управления организационными коммуникациями.</li> <li>3. Коммуникационные сети и стили.</li> <li>4. Формы и методы организационных коммуникаций.</li> <li>5. Деловая риторика. Психология делового общения.</li> <li>6. Классификация совещаний. Технология их проведения. Деловая беседа и особенности ее проведения.</li> <li>7. Деловые переговоры: их виды, процесс переговоров, основные этапы. Планирование, тактика и порядок ведения.</li> <li>8. Конфликт в деловой коммуникации. Способы преодоления конфликтной ситуации. Стадии развития конфликта.</li> </ol>
Кросс-культурный менеджмент	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие «культура» в кросс-культурном менеджменте, ее основные элементы и их содержание. Факторы, определяющие поведение в культурах разных стран мира.</li> <li>2. Классификация культур в кросс-культурном менеджменте по типологии Э. Холла: (высоко-/низко-контекстуальные и монохронные/полихронные): содержание и сравнительная характеристика.</li> <li>3. Классификация культур в кросс-культурном менеджменте</li> </ol>

	<p>по типологии Р.Д. Льюиса: (моноактивные, полиактивные и реактивные культуры): содержание и сравнительная характеристика.</p> <p>4. Модель Г. Хофстеде: параметры определения национального характера культуры и их характеристика.</p> <p>5. США: характеристика национальной модели менеджмента, деловой культуры, особенностей ведения переговоров и заключения контрактов с российскими партнерами.</p> <p>6. Япония: характеристика национальной модели менеджмента, деловой культуры, особенностей ведения переговоров и заключения контрактов с российскими партнерами.</p> <p>7. Китай: характеристика национальной модели менеджмента, деловой культуры, особенностей ведения переговоров и заключения контрактов с российскими партнерами.</p> <p>8. Южная Корея: характеристика национальной модели менеджмента, деловой культуры, особенностей ведения переговоров и заключения контрактов с российскими партнерами.</p>
--	--

### **2.2.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания**

#### **2.2.3.1. Государственные экзаменационная и апелляционная комиссии**

Для проведения государственной итоговой аттестации в РГГУ создаются государственные экзаменационные комиссии.

Для рассмотрения апелляций по результатам государственной итоговой аттестации в РГГУ создаются апелляционные комиссии.

Государственная экзаменационная и апелляционная комиссии (далее вместе – комиссии) действуют в течение календарного года.

Комиссии создаются по каждой образовательной программе или по ряду образовательных программ.

Председатель государственной экзаменационной комиссии утверждается Министерством образования и науки Российской Федерации по представлению РГГУ не позднее 31 декабря, предшествующего году проведения государственной итоговой аттестации.

Составы комиссий утверждаются приказом ректора не позднее чем за 1 месяц до даты начала государственной итоговой аттестации.

Председатели комиссий организуют и контролируют деятельность комиссий, обеспечивают единство требований, предъявляемых к обучающимся при проведении государственной итоговой аттестации.

Основной формой деятельности комиссий являются заседания.

Заседания комиссий правомочны, если в них участвуют не менее двух третей от числа лиц, входящих в состав комиссий.

Заседания комиссий проводятся председателями комиссий.

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

Решения, принятые комиссиями, оформляются протоколами.



В протоколе заседания государственной экзаменационной комиссии по приему государственного аттестационного испытания отражаются перечень заданных обучающемуся вопросов и характеристика ответов на них, мнения председателя и членов государственной экзаменационной комиссии о выявленном в ходе государственного аттестационного испытания уровне подготовленности обучающегося к решению профессиональных задач, сформированности компетенций, а также о выявленных недостатках в теоретической и практической подготовке обучающегося.

Протоколы заседаний комиссий подписываются председателем. Протокол заседания государственной экзаменационной комиссии также подписывается секретарем экзаменационной комиссии.

Протоколы заседаний комиссий сшиваются в книги и хранятся в архиве РГГУ.

Государственные экзаменационные комиссии

Председатель государственной экзаменационной комиссии утверждается из числа лиц, не работающих в РГГУ, имеющих ученую степень доктора наук и/или ученое звание профессора, либо являющихся ведущими специалистами – представителями работодателей или их объединений в соответствующей области профессиональной деятельности.

В состав государственной экзаменационной комиссии входят председатель указанной комиссии и не менее 4 членов указанной комиссии. Члены государственной экзаменационной комиссии являются ведущими специалистами – представителями работодателей или их объединений в соответствующей области профессиональной деятельности и (или) лицами, которые относятся к профессорско-преподавательскому составу РГГУ (иных организаций) и/или к научным работникам данной организации (иных организаций) и имеют ученое звание и/или ученую степень. Доля лиц, являющихся ведущими специалистами – представителями работодателей или их объединений в соответствующей области профессиональной деятельности (включая председателя государственной экзаменационной комиссии), в общем числе лиц, входящих в состав государственной экзаменационной комиссии, должна составлять не менее 50 процентов.

На период проведения государственной итоговой аттестации для обеспечения работы государственной экзаменационной комиссии приказом ректора назначается секретарь указанной комиссии из числа лиц, относящихся к профессорско-преподавательскому составу университета, научных работников или административных работников РГГУ. Секретарь государственной экзаменационной комиссии не входит в ее состав. Секретарь государственной экзаменационной комиссии ведет протоколы ее заседаний, представляет необходимые материалы в апелляционную комиссию.

Апелляционная комиссия.

Председателем апелляционной комиссии утверждается ректор РГГУ (либо лицо, исполняющее его обязанности, или лицо, уполномоченное ректором на основании приказа).

В состав апелляционной комиссии входят председатель указанной комиссии и не менее 3 членов указанной комиссии. Состав апелляционной комиссии формируется из числа лиц, относящихся к профессорско-преподавательскому составу организации и не входящих в состав государственных экзаменационных комиссий.

### ***2.2.3.2. Правила проведения государственной итоговой аттестации***

Не позднее чем за 30 календарных дней до дня проведения первого государственного аттестационного испытания приказом ректора утверждается расписание государственных аттестационных испытаний (далее - расписание), в котором указываются даты, время и места проведения государственных аттестационных испытаний и предэкзаменационных консультаций.

При формировании расписания устанавливается перерыв между государственными аттестационными испытаниями продолжительностью не менее 7 календарных дней.

Расписание доводится до сведения обучающихся, председателя и членов государственных экзаменационных и апелляционных комиссий, секретарей государственных экзаменационных комиссий, руководителей и консультантов выпускных квалификационных работ.

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории РГГУ. для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- консультации с использованием телекоммуникационных средств;
- прием экзамена в онлайн-формате.

Результаты государственного аттестационного испытания, проводимого в устной форме, объявляются в день его проведения, результаты государственного аттестационного испытания, проводимого в письменной форме, – на следующий рабочий день после дня его проведения.

По результатам государственных аттестационных испытаний обучающийся имеет право на апелляцию.

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 и рецензию (рецензии) (для рассмотрения апелляции по проведению защиты выпускной квалификационной работы).

Апелляция не позднее 2 рабочих дней со дня ее подачи рассматривается 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.

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 процедуры проведения государственного аттестационного испытания апелляционная комиссия принимает одно из следующих решений:

- об отклонении апелляции, если изложенные в ней сведения о нарушениях процедуры проведения государственного аттестационного испытания 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 государственного аттестационного испытания 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 университетом.

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

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

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 и выставления нового.

Решение апелляционной комиссии является окончательным и пересмотру не подлежит. Повторное проведение государственного аттестационного испытания обучающегося, подавшего апелляцию, осуществляется в присутствии председателя или одного из членов апелляционной комиссии не позднее даты завершения обучения в РГГУ в соответствии с образовательным стандартом.

Апелляция на повторное проведение государственного аттестационного испытания не принимается.

### ***2.2.3.3. Структура и содержание программы***

Экзамен сдается в устной форме. Комплексный характер программы обусловил специфику составления экзаменационных билетов. Экзаменационные вопросы и задания формулируются комплексно и соответствуют разделам из разных учебных дисциплин, формулирующих конкретные компетенции по менеджменту.

Каждый экзаменационный билет содержит два теоретических вопроса. Вопросы билетов отражают общие теоретические аспекты менеджмента, а также призваны выявить профессиональные знания, умения и навыки выпускников бакалавриата в области практического подхода к обсуждаемым вопросам.

Программа государственного экзамена содержит перечень вопросов по основным тематическим разделам, список источников, учебников и учебных пособий, а также обязательной и дополнительной литературы.

## **2.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение государственного экзамена**

В качестве основного информационного ресурса при подготовке к государственному экзамену выступают электронно-библиотечные системы, предоставляющие возможность круглосуточного дистанционного индивидуального доступа для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет, адрес в сети Интернет:

- электронно-библиотечная система «Znanium.com» <http://www.znanium.com>;
- электронно-библиотечная система издательства «Юрайт» <https://urait.ru/library>;
- электронная научная библиотека РГГУ <https://urait.ru/library>.

Также имеется возможность одновременного индивидуального доступа к электронно-библиотечным системам, в том числе одновременного доступа к каждому

изданию, входящему в электронно-библиотечную систему, не менее, чем для 25 процентов обучающихся по каждой из форм получения образования.

### **История управленческой мысли**

#### *Учебники и учебные пособия (обязательные)*

История управленческой мысли: Учебник / Под ред. Н.В. Овчинниковой. М.: РГГУ, 2013. – 688 с.

Маршев В.И. История управленческой мысли / В.И. Маршев. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2005. - 730 с.: ISBN 5-16-002015-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/534265>.

#### *Учебники и учебные пособия (дополнительная литература)*

Хохлова Т.П. Теория менеджмента: история управленческой мысли: учебник / Т.П. Хохлова. - Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2022. - 384 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-9776-0268-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1844277>.

Якобсон А.Я. История управленческой мысли : учебное пособие / А.Я. Якобсон, Н.В. Бацин. - Москва: РИОР : ИНФРА-М, 2021. - 100 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. - (Высшее образование: Бакалавриат). - <https://doi.org/10.12737/18643>. - ISBN 978-5-369-01558-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1218436>.

### **Менеджмент организации**

#### *Учебники и учебные пособия (обязательные)*

Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2022. - 656 с. - ISBN 978-5-9776-0320-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836393>.

Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. — 8-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2021. - 848 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-004700-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1242305>.

Резник С.Д. Менеджмент: учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2022. - 367 с. - (Менеджмент в высшей школе). - DOI 10.12737/1514558. - ISBN 978-5-16-017017-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1514558>.

#### *Учебники и учебные пособия (дополнительные)*

Басовский Л.Е. Менеджмент: учебное пособие / Л.Е. Басовский. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2021. - 256 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006401-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1228802>.

Ван ден Берг, Г. Берг Ван ден Г. Ключевые модели менеджмента. 77 моделей, которые должен знать каждый менеджер: практическое руководство / Г. Берг ван ден, П. Питерсма; пер. с англ. В.Н. Егорова. - 7-е изд. - Москва: Лаборатория знаний, 2021. - 403 с. - ISBN 978-5-93208-522-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1906021>.

Дорофеев В.Д. Менеджмент: учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. - Москва : ИНФРА-М, 2022. - 328 с. + Доп. материалы [Электронный

ресурс]. - (Высшее образование). - DOI 10.12737/1649. - ISBN 978-5-16-009538-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1834664>.

## **Маркетинг**

### *Учебники и учебные пособия (обязательные)*

*Басовский Л.Е.* Маркетинг: учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2022. - 233 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-011840-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1854781>.

*Наумов В.Н.* Маркетинг: учебник / В.Н. Наумов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2022. - 410 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. - (Высшее образование: Бакалавриат). - DOI 10.12737/1222065. - ISBN 978-5-16-016723-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1222065>.

### *Учебники и учебные пособия (дополнительные)*

*Жукова Т.Н.* Управление и организация маркетинговой деятельности: учебное пособие / Т.Н. Жукова. - Москва: ИНФРА-М, 2021. - 197 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - DOI 10.12737/1604. - ISBN 978-5-16-009400-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1222435>.

*Кислицына В.В.* Маркетинг: учебник / В.В. Кислицына. - Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2020. - 464 с.: ил. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0490-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1079856>.

## **Стратегический менеджмент**

### *Учебники и учебные пособия (обязательные)*

*Басовский Л.Е.* Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. - Москва: ИНФРА-М, 2021. - 365 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005115-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1190690>.

*Фомичев А.Н.* Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - 2-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 466 с. - ISBN 978-5-394-03480-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093665>.

### *Учебники и учебные пособия (дополнительные)*

*Баринов В.А.* Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.А. Баринов, Д.Ю. Бусалов. - 2-е изд., доп. - Москва: ИНФРА-М, 2021. - 294 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - DOI 10.12737/1391566. - ISBN 978-5-16-016936-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1391566>.

*Маркова В.Д.* Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - Москва: ИНФРА-М, 2023. - 320 с. - (Справочники ИНФРА-М). - ISBN 978-5-16-009860-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1907577>.

## **Управленческие решения**

*Учебники и учебные пособия (обязательные)*

*Балдин К.В.* Управленческие решения: Учебник / Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б., - 8-е изд. - Москва: Дашков и К, 2018. - 496 с.: ISBN 978-5-394-02269-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/327956>.

*Шишкова Г.А.* Управленческие решения: Учеб. пособие / Г.А. Шишкова, А.В. Козлов. М.: РГГУ, 2012. – 207 с.

*Учебники и учебные пособия (дополнительные)*

*Ломакин А.Л.* Управленческие решения: учебное пособие / А.Л. Ломакин, В.П. Буров, В.А. Морозкин. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : ФОРУМ: ИНФРА-М, 2022. - 176 с.: ил. - (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-91134-345-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836614>.

**Исследование систем управления***Учебники и учебные пособия (обязательные)*

*Архипова Н.И.* Исследование систем управления / Н.И. Архипова, В.В. Кульба, С.А. Косяченко и др. М.: ПРИОР, 2011. – С. 7-140, 263-331.

*Фомичев А.Н.* Исследование систем управления: учебник для бакалавров / А.Н. Фомичев. - 3-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 346 с. - ISBN 978-5-394-03218-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093201>.

*Учебники и учебные пособия (обязательные)*

*Жуков Б.М.* Исследование систем управления: учебник / Б.М. Жуков, Е.Н. Ткачева. - 2-е изд., стер. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 206 с. - ISBN 978-5-394-03556-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093661>.

*Мыльник В.В.* Исследование систем управления: учебное пособие / В.В. Мыльник, Б. П. Титаренко. - 2-е изд. - Москва: ИНФРА-М, 2020. - 238 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-369-01330-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1102075>.

**Управление человеческими ресурсами***Учебники и учебные пособия (обязательные)*

*Еремин В.И.* Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков; под ред. В.И. Еремينا. - Москва: ИНФРА-М, 2018. - 272 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - [www.dx.doi.org/10.12737/15951](http://www.dx.doi.org/10.12737/15951). - ISBN 978-5-16-009507-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/939543>.

Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – 695 с. [ЭБС, znanium.com].

*Монографии и учебные пособия (дополнительные)*

*Гродский В.С.* Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность: монография / под ред. проф. В.С. Гродского, проф. Н.В. Солововой. - Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2022. - 278 с. - (Научная мысль). - <https://doi.org/10.12737/1754-8>. - ISBN 978-5-369-01754-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1854952>.

*Лифшиц А.С.* Управление человеческими ресурсами: теория и практика: учеб. пособие / А.С. Лифшиц. - Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2018. - 266 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - DOI: <https://doi.org/10.12737/1711-1>. - ISBN 978-5-369-01711-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/896719>.

### **Финансовый менеджмент**

#### *Учебники и учебные пособия (обязательные)*

*Лисицына Е.В.* Финансовый менеджмент: учебник / Е.В. Лисицына, Т.В. Ващенко, М.В. Забродина; под ред. К.В. Екимовой. - Москва: ИНФРА-М, 2021. - 184 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006620-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1584941>.

*Трошин А.Н.* Финансовый менеджмент: учебник / А.Н. Трошин. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 331 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005734-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/920546>.

#### *Учебные пособия (дополнительные)*

*Чараева М.В.* Финансовый менеджмент: учеб. пособие / М.В. Чараева. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 240 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://new.znanium.com>]. - (Высшее образование: Бакалавриат). - [www.dx.doi.org/10.12737/13453](http://www.dx.doi.org/10.12737/13453). - ISBN 978-5-16-010828-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003848>.

### **Информационный менеджмент**

#### *Учебные пособия (обязательные)*

Информационный менеджмент: учебное пособие для вузов // Н.И. Архипова, В.В. Кульба, С.А. Косяченко и др. М.: Экономика, 2013. – 749 с.

*Сенин А.С.* Информационный менеджмент: учебное пособие для бакалавров очной и заочной формы обучения / А.С. Сенин, Е.А. Бубенок, М.Н. Дудин [и др.]. - Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2018. - 296 с. - ISBN 978-5-7749-1402-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1085534>.

#### *Учебные пособия (дополнительная литература)*

*Гринберг А.С., Король И.А.* Информационный менеджмент: учебное пособие для вузов. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 415 с. - (Серия «Профессиональный учебник: Информатика»). - ISBN 978-5-238-00614-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028593>.

### **Международный менеджмент**

#### *Учебники и учебные пособия (обязательные)*

Менеджмент: теория, практика и международный аспект: учебник / под ред. Н.Ю. Кониной. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Аспект Пресс, 2018. - 432 с. - ISBN 978-5-7567-0962-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1039452>.

Пивоваров С.Э. Международный менеджмент: учебник для вузов / С.Э. Пивоваров, Л.С. Тарасевич, И.А. Максимцев. - 5-е изд. - Санкт-Петербург: Питер, 2013. - 720 с. - Стандарт третьего поколения. - (Серия «Учебник для вузов»). - ISBN 978-5-496-00691-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1813188>.

Шевченко Б.И. Международный менеджмент. Управление международной компанией: Учеб. пособие. М.: РГГУ, 2010. – 669 с.

#### *Учебники и учебные пособия (дополнительные)*

Луговнина С.М. Международный менеджмент: учебное пособие / С.М. Луговнина. - Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2019. - 156 с. - ISBN 978-5-8158-2076-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1871026>.

Медведев А.Г. Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях: учебник / А.Г. Медведев. - Санкт-Петербург: СПбГУ, 2014. - 496 с. - ISBN 978-5-9924-0082-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1244758>.

Международный бизнес: учебник / В.К. Поспелов, Н.Н. Котляров, Н.В. Лукьянович [и др.]; под ред. д-ра экон. наук В.К. Поспелова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2022. - 379 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - DOI 10.12737/1014638. - ISBN 978-5-16-015010-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1014638>.

### **Деловые коммуникации**

#### *Учебники и учебные пособия (обязательные)*

Асмолова М.Л. Искусство презентаций и ведения переговоров: Учебное пособие / Асмолова М.Л., - 3-е изд. - Москва : ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 248 с.: - (Президентская программа подготовки управленческих кадров). - ISBN 978-5-16-104500-8. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1078329>.

Гавра Д.П. Основы теории коммуникации: учебник для академического бакалавриата / Д. П. Гавра — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 231 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-06317-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/433390>.

Дзялошинский, И.М. Деловые коммуникации. Теория и практика : учебник для бакалавров / И. М. Дзялошинский, М. А. Пильгун. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 433 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3044-3. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/425851>.

Кибанов А.Я. Этика деловых отношений: Учебник / А.Я.Кибанов, Д.К.Захаров, В.Г.Коновалова; Под ред. А.Я.Кибанова. - 2-е изд., перераб. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2020 - 383 с.: + (Доп. мат. znanium.com). - (ВО:Бакалавр.). - ISBN . - Текст: электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1047095>.

#### *Учебные пособия (дополнительная литература)*

Кривокора Е.И. Деловые коммуникации : учеб. пособие / Е.И. Кривокора.— М. : ИНФРА-М, 2019. — 190 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/2368. - ISBN 978-5-16-100957-4. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1002361>.



*Пивоваров А.М.* Деловые коммуникации: социально-психологические аспекты : учеб. пособие / А.М. Пивоваров. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 145 с. — (Высшее образование: Магистратура). — <https://doi.org/10.12737/22228>. - ISBN 978-5-16-102244-3. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/672802>.

*Шарков Ф.И.* Общая конфликтология / Шарков Ф.И., Сперанский В.И. - Москва : Дашков и К, 2018. - 240 с.: ISBN 978-5-394-02402-3. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/512837>.

Этика деловых отношений: учебник / В.К. Борисов, Е.М. Панина, М.И. Панов, Ю.Ю. Петрунин, Л.Е. Тумина. — Москва: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2019. — 176 с. — (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-16-107016-1. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/987726>.

### **Кросс-культурный менеджмент**

#### *Учебники и учебные пособия (обязательные)*

*Льюис Р.Д.* Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию / Пер. с англ. – М.: Дело, 1999. – 440 с.

Международный бизнес: учебник / В.К. Поспелов, Н.Н. Котляров, Н.В. Лукьянович [и др.]; под ред. д-ра экон. наук В.К. Поспелова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2022. - 379 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - DOI 10.12737/1014638. - ISBN 978-5-16-015010-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znaniium.com/catalog/product/1014638>.

*Мясоедов С.П.* Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учеб. пособие. – 2-е изд. – М.: Изд. дом «Дело», РАНХиГС, 2012. – 256 с.

Сравнительный менеджмент: Учеб. пособие / Под ред. С.Э Пивоварова. СПб, Питер, 2006. – 368 с

#### *Учебные пособия (дополнительная литература)*

*Досова А.Г.* Сравнительный менеджмент: учебное пособие / А.Г. Досова, О.В. Федотова. - Волгоград: Волгоградский ГАУ, 2015. - 120 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znaniium.com/catalog/product/615134>.

*Купчик Е.В.* Основы делового общения и гостеприимства: учеб. пособие / Е.В. Купчик, О.В. Трофимова. - 3-е изд., стер. - Москва: ФЛИНТА, 2019. - 258 с. - ISBN 978-5-9765-1542-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znaniium.com/catalog/product/1035401>.

*Таратухина Ю.В.* Межкультурная коммуникация в информационном обществе: учебное пособие / Ю.В. Таратухина, Л.А. Цыганова, Д.Э. Тколенко; Нац. исслед.ун-т «Высшая школа экономики». - 2-е изд. - Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. - 258 с. - ISBN 978-5-7598-1424-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znaniium.com/catalog/product/1209250>.

### 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ И ОФОРМЛЕНИЮ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ (ВКР)

#### 3.1. Общие требования к содержанию и оформлению ВКР

Структура выпускной квалификационной работы в обязательном порядке включает следующие структурные элементы:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- список источников и литературы.

В число необязательных элементов, добавляющихся по желанию автора, входят:

- обозначения и сокращения;
- определения;
- приложения.

Допускается определения, обозначения и сокращения приводить в одном структурном элементе – «Определения, обозначения и сокращения».

Наименование структурных элементов работы: «Содержание», «Введение», «Заключение», «Список источников и литературы» служат заголовками структурных элементов работы.

*Титульный лист* является первой страницей ВКР. Титульный лист оформляется по единому образцу. Образец титульного листа ВКР приведен в Положении о выпускной квалификационной работе по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утв. приказом ректора РГГУ от 09.06.2023 № 01-478/осн.

Название темы ВКР на титульном листе должно полностью совпадать с названием темы ВКР, утверждённой приказом РГГУ.

На титульном листе ставится подпись заведующего кафедрой (руководителя учебно-научного центра или отделения) и руководителя ВКР, подтверждающие, что работа написана и оформлена в соответствии с установленными требованиями.

В случае выполнения ВКР на иностранном языке титульный лист и введение оформляются в двух экземплярах: первый – на русском языке, второй – на иностранном языке.

*Содержание* включает введение, наименование всех разделов, подразделов, пунктов (если они имеют наименование), заключение, список источников и литературы, приложения с указанием номеров страниц, с которых начинаются эти элементы работы.

В зависимости от вида ВКР *введение* включает:

- обоснование выбора темы, её актуальность;
- степень разработанности (изученности) темы ВКР;
- цель и основные задачи ВКР;
- объект и предмет исследования;
- научная новизна (обязательный элемент для программ магистратуры);
- методология и (или) методы исследования // подходы к решению поставленных задач или реализации новой разработки;
- теоретическая и практическая значимость ВКР.

В зависимости от специфики образовательной программы «введение» может включать иные компоненты, установленные программой государственной итоговой аттестации соответствующей образовательной программы.

*Обоснование выбора темы, её актуальность* – востребованность проблемы исследования в современной деловой практике.

*Степень разработанности (изученности) темы* – определение её места в конкретной области знаний.

*Цель исследования* – результат выполнения ВКР.

*Основные задачи* – пути (что надо сделать) для достижения цели исследования.

*Объект исследования* – организация (компания, корпорация), на примере функционирования и развития которой(го)проводится исследование.

*Предмет исследования* – это та проблема (процесс), на которую направлено исследование.

*Методы исследования* – научный и прикладной рабочий инструментарий исследователя.

*Теоретическая и практическая значимость ВКР* – итоги проделанной работы.

Объем Введения составляет примерно 10–15 % от общего объема ВКР.

#### **ПРИМЕР**

*Тема «Пути повышения конкурентоспособности АО «Россельхозбанк» на рынке ипотечного кредитования»*

*Обоснование выбора темы, её актуальность.* Конкуренция является одним из драйверов прогресса организаций, государств и общества в целом. Конкуренция заставляет компании стремиться к лучшему пониманию потребителя, к наиболее эффективным способам производства, к созданию инноваций, которые способствуют развитию экономики государства. Одним из основных условий развития экономики страны является эффективное функционирование банковского сектора страны.

В условиях пандемии, геополитических конфронтаций на мировых рынках, торговых и экономических войн, снижения уровня покупательской способности, повышению уровня безработицы, усилению давления на банковский сектор со стороны Банка России становится все меньше стабильности, что может стать причиной невозможности достижения таких стратегических целей, как увеличение доли рынка, повышение уровня лояльности клиентов, наращивание объемов продаж и клиентской базы и самое главное улучшение финансовых показателей организации. Все это способствует обострению конкуренции на российском рынке банковских услуг и поиску новых путей повышения конкурентоспособности организации.

В связи с указанным выше, выбранная тема выпускной квалификационной работы (далее – ВКР) является особенно актуальной в настоящее время.

*Степень разработанности (изученности) темы.* Многоаспектный анализ сущности конкуренции и конкурентоспособности проводили ученые-экономисты разнообразных школ и направлений экономической мысли. Это нашло отражение, прежде всего, в работах Смита А., Рикардо Д., Маркса К., Милля Дж., Маршалла А., Шумпетера Й., Хайека Ф., Кейнса Дж., Робинсона Дж., Чемберлина Э., Кейнса Дж., Курно А, Эджуорта Дж. и др.

В начале 1990-х гг. отечественная экономическая наука активно анализирует процессы управления и оценки конкурентоспособности в современных условиях развития отечественной экономики, а также зарубежный опыт и его значение для создания эффективного механизма обеспечения конкурентоспособности. Этому посвящены работы Андриянова Ю., Анискина Ю., Азгальдова Г., Азоева Г., Ансоффа И., Аксенова А., Бобровникова Т., Быкова В., Валдайцева С, Голубкова Е., Долинской М., Друкера П., Соловьева И., Мескона М., Модильяни Ф., Миллера М., Мишина В., Речмана Дж., Тилла Дж., Самодурова Д. и др.

Значительное число работ отечественных и зарубежных экономистов последних лет посвящено проблемам выявления факторов, способствующих повышению конкурентоспособности отечественных предприятий и поиска путей их максимального включения в систему обеспечения конкурентоспособности. Авторская концепция сущности, факторов и управления конкурентоспособностью в контексте глобальных изменений в экономике формировалась в ходе изучения работ Гуровой Т., Скотта М., Тарана В., Портера М., Кобба Х., Котлера Ф., Кудинкина К., Масловой Т., Хелферта Э., Уотермана Р., Фатхутдинова Р., Ивантера А, Шамова В., Шарпа У., Лопатина М., Эванса Дж., Хасановой А, Холмогорова В., Юданова А. и др.

В то же время, несмотря на возрастающее внимание отечественных исследователей к вопросам повышения конкурентоспособности промышленных предприятий многие аспекты остаются дискуссионными. Это объясняется не только различными подходами к обсуждаемой проблеме, но и динамизмом исследуемой категории и развивающимся процессом глобализации, разрушающим экономическую автономию государства и рождающим новые факторы обеспечения конкурентоспособности. Поэтому проблемы обеспечения и, повышения

конкурентоспособности предприятий содержат значительный потенциал для исследования, требуют совмещения теоретических и методологических подходов, используемых российскими и зарубежными экономистами.

Недостаточная степень разработанности условий и факторов повышения конкурентоспособности предприятий в отечественной литературе, наличие значительного круга дискуссионных вопросов определили цели и задачи ВКР, ее логику и структуру.

*Целью исследования* является проведение анализа конкурентоспособности АО «Россельхозбанк» на рынке банковского ипотечного кредитования, а также разработка практических рекомендаций по ее дальнейшему повышению.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие *основные задачи*:

- определить теоретические основы, содержание и сущность понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность»;
- определить виды конкуренции и стратегии конкурентоспособности;
- выявить факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность банковских организаций и дать их характеристику;
- изучить инструменты, используемые для анализа и оценки конкурентоспособности рынка и организации;
- провести анализ организационной и финансово-хозяйственной деятельности АО «Россельхозбанк»;
- провести анализ банковского рынка ипотечного кредитования и выявить возможности и угрозы, существующие на рынке;
- провести анализ АО «Россельхозбанк», выявить сильные и слабые стороны, а также первоочередные возможности и угрозы, на которые необходимо сфокусировать внимание компании;
- разработать практические рекомендации по повышению конкурентоспособности исследуемого банка на рынке банковских ипотечных кредитов;
- провести оценку социально-экономической эффективности разработанных рекомендаций.

*Объектом исследования* является компания АО «Россельхозбанк», а *предметом* – факторы и пути повышения конкурентоспособности банковской организации.

*Методы исследования, использованные при написании ВКР:*

- изучение организационно-правовых, финансовых, отчетных и иных документов;
- беседы и интервью с руководителями и менеджерами исследуемой организации;
- наблюдение и сравнение с действующими нормативными требованиями;
- опрос и/или анкетирование;
- проведение фокус-групп и/или панельных исследований;
- методы стратегического анализа (PEST-анализ, модель «5 конкурентных сил» М. Портера, контрольный лист АМА, матрица возможностей и угроз, SWOT, SPACE и др.);
- статистические и математические методы обработки собранной информации.

#### *ДОПОЛНИТЕЛЬНО (по решению кафедры управления)*

*Информационной базой для исследования* послужили следующие источники – опубликованные (Гражданский и Трудовой Кодексы РФ, Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 «О защите прав потребителей» Федеральные законы от 26.12.1995 N 208-ФЗ «Об акционерных обществах» и от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции») и неопубликованные (Устав, годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность, инструкция по соблюдению режима коммерческой тайны, Положение о Наблюдательном совете, Положения о Правлении и Общем собрании акционеров, стандарт управления проектной деятельностью, схема функционального руководства/подчинения в АО «Россельхозбанк» и др.).

Среди наиболее полезных для написания ВКР можно выделить следующие книги:

- Антонов Г.Д. и Иванова О.П. в своей работе «Управление конкурентоспособностью организации и территорий»<sup>1</sup>, приводят большое количество полезного материала, посвященного конкуренции и конкурентоспособности, видам конкурентных стратегий и конкурентным преимуществам. Особый интерес книга представляет благодаря тому, что в ней авторы опираются на множество основополагающих трудов А. Смита, Й. Шумпетера, М. Портера, Ж.Ж Ламбена и других великих научных деятелей;
- в монографии Портера М. «Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов»<sup>2</sup> приводится методика проведения структурного анализа рынка, варианты базовых конкурентных стратегий, методика проведения анализа конкурентов. Ценность книги заключается в том, что помимо теоретических знаний, она дает множество полезных практических советов по выстраиванию поведенческой стратегии компании под разные рыночные условия;

<sup>1</sup> Антонов Г.Д. Управление конкурентоспособностью организации и территорий / О.П. Иванова, В.М. Тумин и др. М.: ИНФРА-М, 2022. – 375 с.

<sup>2</sup> Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. М.: Альпина Паблицер, 2019. – 454 с.

– в учебнике Томпсон А.А. и Стрикленд А. Дж. «Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии»<sup>3</sup> подробно рассматриваются вопросы и проблемы стратегического управления компаниями. Основываясь на своем практическом опыте, авторы делятся современными способами реализации стратегий, а также ключевыми факторами успеха компаний. Описанные учебнике подходы формирования стратегии применимы как к крупным, так и к малым игрокам на рынке, что безусловно вызывает интерес;

– в работе Фляйшера К. «Стратегический и конкурентный анализ»<sup>4</sup> описываются популярные инструменты и методы стратегического и конкурентного анализа. Работа насыщена теоретическим материалом по темам конкуренции и конкурентоспособности и затрагивает значимость конкретного метода оценки конкурентоспособности организации, что безусловно вызывает у читателя интерес;

– Лифиц И.М. в своей монографии «Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг»<sup>5</sup> четко и подробно излагает сущность, факторы, методы оценки и роль конкурентоспособности организаций. Особый интерес работа вызывает благодаря тому, что в работе представлено большое количество бизнес-примеров, иллюстраций и ситуационных задач, которые упрощают понимание теории.

Проанализированные источники и литература дают возможность всесторонне изучить основы понятий конкуренции и конкурентоспособности, демонстрируют способы и подходы к оценке конкурентоспособности, а также рассматривают основные подходы к формированию стратегии, нацеленной на улучшение конкурентного положения организации.

#### ДОПОЛНИТЕЛЬНО (по решению кафедры управления)

##### *Структура ВКР:*

– введение, в котором обосновывается актуальность выбранной темы, даётся определение объекта, предмета, целей, задач и методов исследования, а также краткая характеристика источников и литературы, на основе которых происходило написание выпускной квалификационной работы;

– первый раздел, в котором были раскрыты ключевые понятия конкуренции и конкурентоспособности, дана классификация факторов конкурентоспособности и описаны методы и инструменты оценки конкурентоспособности;

– второй раздел, в котором дается общая характеристика АО «Россельхозбанк», анализируются его организационная структура и результаты финансово-хозяйственной деятельности, проводятся исследования рынка банковского ипотечного кредитования, оценивается уровень конкурентоспособности настоящего банка;

– третий раздел, в котором приводятся разработанные практические рекомендации по повышению конкурентоспособности АО «Россельхозбанк»;

– заключение, в котором содержатся общие итоги и выводы всей выпускной квалификационной работы.

*Теоретическая значимость ВКР* заключается в изучении инструментов и методик анализа конкурентоспособности современных кредитно-финансовых организаций, а практическая – в возможности их использования в деятельности АО «Россельхозбанк» с целью повышения качества управления им.

## **Основная часть**

*В первом теоретическом разделе* обязательно должен быть представлен обзор литературы по проблеме, обоснованы актуальность и практическая значимость исследования, обоснована методика анализа проблемы.

Первый раздел позволяет судить о теоретической базе ВКР. Приветствуется использование источников монографического характера и публикаций в ведущих специализированных профессиональных журналах России и зарубежья, а также использование ресурсов Интернета.

В процессе изучения литературных источников по исследуемой проблеме очень важно найти сходство и различия точек зрения разных авторов, дать их анализ и обосновать свою позицию по данному вопросу с обязательным указанием источников в установленной форме.

Целесообразно начать с более детального описания характеристики объекта и предмета исследования. Затем сделать небольшой исторический экскурс, по возможности оценить степень изученности исследуемой проблемы, рассмотреть вопросы, теоретически и практически решенные и/или дискуссионные, по-разному освещаемые в научной

<sup>3</sup> Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 576 с.

<sup>4</sup> Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. М.: Бином. Лаборатория знаний, 2017. – 541 с.

<sup>5</sup> Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. 3 изд. с испр. и доп. М.: ЮРАИТ-М, 2017. – 224 с.

литературе, и обязательно высказать свою точку зрения. Затем следует осветить изменения изучаемой проблемы за более или менее длительный период с целью выявления основных тенденций и особенностей ее развития.

Разработка методической части работы предполагает обзор теоретических подходов к методике исследования, разработку собственного исследования, включая программу исследования, подготовку форм сбора первичной информации (опросники, анкеты, аналитические таблицы, бланки фиксации результатов и т.п.), а также методику ее обработки и анализ полученных данных.

*Во втором аналитическом разделе* на основе разработанной методики исследования анализируется состояние проблемы на конкретном объекте исследования.

Аналитический раздел включает: описание объекта исследования (корпорации), его (ее) системно-ситуационное описание (организационная структура, кадровый состав, технологические схемы, динамика технико-экономических показателей); анализ факторов внешней и внутренней среды, позволяющий определить возможности развития организации и соответствующие угрозы, ее сильные и слабые стороны; основные выводы анализа в виде краткого описания направлений развития объекта исследования.

Описание объекта исследования должно содержать характеристику исследуемой корпорации, поэтому здесь рекомендуется отразить следующие моменты:

- полное наименование предприятия, его организационно-правовая форма и характер собственности (в соответствии с Гражданским кодексом РФ), законодательная основа функционирования;
- история создания и развития организации: время образования, основные этапы развития (рост, объединение, разукрупнение, выделение в самостоятельный объект, изменение организационно-правовой формы);
- территориальное размещение – указание территории, на которой расположены подразделения корпорации;
- вид деятельности корпорации: производимая продукция, оказываемые услуги, отраслевая принадлежность;
- структура управления корпорацией, ее тип, достоинства и недостатки;
- масштабы деятельности: объемные параметры производства (в количественных измерителях и в терминах «крупное», «среднее» или «малое» предприятие); значение и роль корпорации в отрасли, городе, регионе;
- исследование целей, с достижением которых связано функционирование и дальнейшее развитие рассматриваемого объекта;
- описание структуры объекта с выделением основных его составляющих и обоснование их роли в достижении поставленных целей;
- определение места анализируемого объекта в системе более высокого порядка;
- изучение особенностей функционирования исследуемого объекта за определенный период времени: по степени достижения цели, решению основных задач деятельности, повышению качества работы и т.д.;
- анализ изменения изучаемого явления за последние годы в целях выявления основных тенденций и особенностей его развития;
- выявление положительных и отрицательных сторон в управлении корпорацией, выступающей в качестве объекта исследования;
- установление потерь и неиспользованных возможностей в результате недостатков в управлении, в том числе в количественной (натуральной и стоимостной) форме;
- выявление причин недостатков.

Анализ факторов внешней среды дает возможность определить место и роль корпорации в социально-экономической системе города, региона, так как он выявляет

особенности социально-экономической среды, взаимодействие с которой оказывает прямое и косвенное воздействие на положение исследуемого объекта. Он включает:

- во-первых, короткий, но обстоятельный аналитический обзор экономической ситуации в стране, регионе, городе и отрасли, тенденций развития и состояния рынка продукции (услуг), дополненный изучением социальных и культурных факторов, формирующих вкусы, традиции и платежеспособный спрос населения на товары и услуги, предоставляемые организацией;

- во-вторых, рассмотрение таких внешних по отношению к объекту факторов, как экономическая политика, системы и масштабы государственного регулирования, политика местных органов власти;

- в-третьих, изучение социально-экономической системы города, района для определения и установления связей с ее элементами и подсистемами (транспорт, строительный комплекс, инженерная инфраструктура, банки, страховые агентства и т.п.) исследуемой организации;

- в-четвертых, оценку тенденции развития техники и технологии в изучаемой области; обработку данных об ожидаемых изменениях в демографических характеристиках, в уровне образования и распределении доходов; характеристику потенциала и направленности общественных движений по защите окружающей среды, потребителей и др.

При анализе внешних факторов прямого воздействия рекомендуется обратить внимание на:

- поставщиков (их количество, качество и регулярность поставок, цены и другие условия);

- потребителей (категории, рынки, ассортимент, предпочтения, изменение вкусов и мнений);

- конкурентов (состояние, возможность появления новых соперников или новых стратегий и программ действующих, барьеры на пути выхода на рынки и возможности изменения сложившейся практики конкурентных отношений);

- акционеров (доля внешних акционеров, их интересы, приоритеты и ожидания).

Факторы внутренней среды рекомендуется анализировать в разрезе таких ее составляющих, как структура, ресурсы и культура корпорации.

Рассмотрение структуры корпорации включает характеристику ее производственных подразделений (в аспектах организации процесса производства, применяемых технологий, оборудования и т.п.) и существующей в ней организационной структуры управления (с позиции построения последней, уровней иерархии, сложности, вертикальных и горизонтальных связей, технологии процесса принятия решений и т.д.).

Изучение ресурсов корпорации важно нацелить на выявления возможностей или ограничений ее дальнейшего роста. Необходимо провести оценку всех видов используемых ресурсов:

- технических (особенности производственного оборудования, материальных ресурсов);

- технологических (динамичность методов технологии, наличие конкурентоспособных идей, научные заделы и др.);

- кадровых (квалификационный, демографический состав работников, их способность адаптироваться к изменению корпоративных целей);

- пространственных (характер производственных помещений, территории предприятия, коммуникаций, возможность расширения и пр.);

- ресурсов организационной структуры управления (характер и гибкость управляющей системы, скорость прохождения управляющих воздействий и др.);

- информационных (характер располагаемой информации о самой корпорации и внешней среде, возможность ее расширения и повышения достоверности и т.п.);

– финансовых (состояние активов, ликвидность, наличие кредитных линий и пр.).

В ВКР (в зависимости от особенностей темы исследования) рекомендуется применять:

- системный, комплексный и динамический подходы;
- традиционный анализ документов;
- интервьюирование или беседы с руководителями и ведущими специалистами исследуемой организации, а также с её партнёрами по бизнесу (поставщиками, посредниками, логистическими компаниями, кредитно-финансовыми учреждениями);
- наблюдение;
- опрос / анкетирование;
- SMART-анализ (оценка целей);
- анализ финансово-хозяйственной деятельности;
- финансовую модель и другие финансовые метрики;
- COPS-анализ (изучение внутреннего окружения);
- методы функциональной диагностики (например, матрица РАФУ / РАЗУ);
- методы исследования и диагностики организационной культуры (например, модель Камерона-Куинна);
- оценку влияния конкурентных сил рынка по методике М. Портера (микросреда);
- исследование конкурентоспособности ресурсной базы по методике VRIO;
- PEST-анализ (макросреда);
- интегрированный SWOT-анализ;
- SPACE-анализ;
- матрицу BCG;
- ABC и XYZ-анализы;
- экспертные оценки;
- статистические и математические методы обработки информации (вариация / разброс показателей, выборка, регрессия (влияние переменных друг на друга), корреляция (степень влияния), ряды динамики).

Выбор конкретного набора методов зависит от объекта и конкретных целей исследования.

Материалы, используемые в качестве базы для обоснования и анализа, должны быть достаточно полными и достоверными, чтобы, опираясь на них, можно было проанализировать положение дел, выявить резервы и наметить пути их использования, а также устранить выявленные недостатки. Следует избегать ненужных сведений, отбирая только те, которые могут быть использованы в работе.

Характер и объем собранного материала зависит от особенностей принятой методики исследования, которая может предполагать использование таких методов, как: эмпирические (наблюдение, сравнение, измерение, эксперимент), экспертные (оценочные), экспертно-аналитические, аналитически-расчетные, нормативные, организационно-проектные и другие.

*В третьем проектом разделе*, опираясь на выводы, сделанные по результатам анализа (проведенного в рамках второго раздела), обосновывается целостная система конкретных рекомендаций и мероприятий по эффективному решению поставленной проблемы в корпорации. В частности, намечаются пути использования вскрытых резервов, устранения недостатков в работе, планируются, обосновываются и принимаются решения, обеспечивающие реализацию цели и задач ВКР.

При подготовке раздела работы студент должен стремиться к использованию:

- системного подхода, то есть учета всех или большинства взаимообуславливающих задач управления объектом;
- комплексного подхода с позиции, в частности, оперативного и стратегического управления;



– динамичного подхода, предполагающего регулярную корректировку подготовленных документов в связи с изменениями условий деятельности корпорации, аппарата управления, а также методов выполнения работ.

Разработка рекомендаций предполагает, что на основании анализа ситуации, выявления недостатков и возможностей разрешения проблемы магистрант-выпускник формулирует достаточно полные и аргументированные предложения.

Так, например, в соответствии с предложениями по совершенствованию системы управления целесообразно внести изменения в действующую систему управления корпорацией, структурную и функциональную схемы, процедуры выполнения управленческих работ, положения о структурных подразделениях, планы работ и так далее.

Предлагаемые студентом в ВКР управленческие решения, мероприятия по совершенствованию различных аспектов деятельности корпорации должны быть обоснованными. Предпочтение отдается экономическому обоснованию, так как реализация мероприятий часто связана со значительными затратами. Любое усовершенствование должно быть выгодным для организации с различных позиций оценивания (экономической, финансовой, социальной, экологической и др.). В связи с этим важное место в ВКР должно быть отведено обоснованию и расчетам уровня эффективности предлагаемого комплекса мероприятий.

Более подробно информация по оценке предложенных рекомендаций приведена в Методических указаниях по написанию и оформлению выпускной квалификационной работы.

### **Заключение**

В Заключении подводятся итоги проведенного исследования, в обобщенном виде излагаются выводы изучения вопросов, сформулированных в цели и задачах ВКР, намечаются перспективы дальнейшей разработки темы. В Заключении магистрант-выпускник должен обоснованно изложить свои взгляды на основные вопросы, рассмотренные в работе. Заключение не должно содержать новых сведений, фактов, аргументов и т. п., а выводы должны логически вытекать из основного текста работы.

Эта часть ВКР исполняет роль концовки, обусловленной логикой проведения исследования, которая носит форму синтеза накопленной в основной части научной информации. Этот синтез представляет собой последовательное, логически стройное изложение полученных итогов и их соотношение с общей целью и конкретными задачами, поставленными и сформулированными во Введении.

Итоговые выводы обычно начинаются словами: «выявлено», «установлено», «проанализировано», «обобщено». Рекомендации могут начинаться словами: «предложено», «разработано», «развито», «усовершенствовано», «обосновано», «внедрено (реализовано)», «Позволило получить экономический (социальный, психологический и т.п.) эффект».

Примерный объем Заключения 3–6 страниц.

### **Список источников и литературы**

Список источников и литературы содержит источники и литературу, использованные студентом в ходе подготовки и написания ВКР, и содержит не менее 30 наименований.

Список имеет следующую структуру (с обязательным заголовком для каждого раздела).

Источники делятся на два подраздела: опубликованные и неопубликованные. Список источников и литературы имеет сквозную единую нумерацию, следующую через

все разделы. Источники и литература на иностранных языках указываются на языке оригинала и приводятся в каждом разделе (подразделе) списка после кириллического алфавитного ряда. Издания на электронных носителях и материалы, взятые из Интернета, помещают в пределах каждого раздела (подраздела) списка в общем порядке.

### 1. Источники

#### *Опубликованные источники*

В состав опубликованных источников входят законодательные и нормативные акты Российской Федерации. Систематизация этих материалов должна проводиться по их значимости (Федеральные законы, указы Президента РФ, постановления правительства, акты министерств и т. п.), а внутри каждой выделенной группы документов – по хронологии.

Нормативно-методические документы – стандарты, методические рекомендации (указания по их применению), технические условия, технико-экономические нормативы и нормы, прейскуранты, патентные документы, каталоги, правила, инструкции и др. располагаются в пределах каждой группы по времени издания.

Опубликованные сборники документов располагаются по алфавиту названий.

#### *Неопубликованные источники*

Архивные документы перечисляются по названиям архивов, а внутри этих групп – по номерам архивных фондов, описей, дел, листов.

Отчеты по НИР располагают по годам издания; неопубликованные переводы – по алфавиту или времени издания; диссертации – по алфавиту фамилий авторов.

В состав неопубликованных источников могут быть также включены: уставы фирм и организаций, положения об их отдельных структурных подразделениях, регламенты, правила, инструкции, памятки и другие материалы.

### 2. Литература

Монографии, учебная и научно-техническая литература, статьи, рецензии, авторефераты располагаются в алфавитном порядке.

### 3. Интернет-ресурсы (сайты, порталы).

## **Приложения**

Приложения содержат копии подлинных документов, выдержки из отчетных материалов, производственные, финансовые планы и маркетинговые планы, отдельные положения из инструкций (правил), анкеты социологических опросов и их результаты, статистический материал, дополнительные схемы, рисунки, формулы. Они служат для иллюстрации отдельных положений исследуемой проблемы или являются результатом предлагаемых рекомендаций автора.

Приложения помещают после списка источников и литературы в порядке их упоминания в тексте. В левом нижнем углу следует указать, на основании каких источников составлено приложение.

## **Объем ВКР**

Объем выпускной квалификационной работы (без учета титульного листа, содержания, списка литературы и приложений) составляет не менее 70 страниц текста.

## **Правила оформления ВКР**

Изложение текста и оформление выпускной квалификационной работы выполняют в соответствии с требованиями государственных стандартов, основными из которых являются:

ГОСТ 7.32-2017 Межгосударственный стандарт. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.

ГОСТ 7.80 – 2000. Межгосударственный стандарт. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Заголовок. Общие требования и правила составления.

ГОСТ Р 7.0.12-2011 Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на русском языке. Общие требования и правила.

ГОСТ Р 7.0.5 – 2008 Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления.

Текст работы выполняется печатным способом, в редакторе Microsoft Word, на одной стороне листа формата А 4 (210 x 297 мм), шрифт – Times New Roman, цвет шрифта – черный, величина шрифта в тексте – 14 пт, межстрочный интервал – 1,5 пт.

Ориентация – книжная; поля: верхнее и нижнее – 20 мм, левое – 30 мм, правое – 10 мм.

Величина абзацного отступа – 12,5 мм от левой границы текста. Выравнивание – по ширине полосы набора.

Разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания на определенных терминах, формулах, применяя шрифты разной гарнитуры.

Страницы работы нумеруются арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всей работе, включая приложения. Номер страницы проставляется в центре верхней части страницы без точки.

Титульный лист включают в общую нумерацию страниц работы. Номер страницы на титульном листе не проставляется.

Разделы, подразделы, пункты и подпункты следует нумеровать арабскими цифрами и записывать с абзацного отступа.

Разделы должны иметь порядковую нумерацию в пределах всего текста, за исключением приложений.

**Пример** – 1, 2, 3 и т.д.

Номер подраздела включает номер раздела и порядковый номер подраздела, разделенные точкой.

**Пример** – 1.1, 1.2, 1.3 и т.д.

Номер пункта включает номер раздела, подраздела и порядковый номер пункта, разделенных точкой.

**Пример** – 1.1.1, 1.1.2, 1.1.3 и т.д.

Разделы, подразделы должны иметь заголовки. Пункты, как правило, заголовков не имеют. Заголовки должны четко и кратко отражать содержание разделов, подразделов.

Заголовки разделов, подразделов, пунктов следует печатать с абзацного отступа с прописной буквы без точки в конце, не подчеркивая. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой.

При написании работы автор обязан давать ссылки на нормативные документы и литературные источники, откуда он заимствует материал или отдельные результаты.

Библиографические ссылки употребляют:

- при цитировании (прямом и косвенном);
- при заимствовании положений, формул, таблиц, иллюстраций;
- при анализе в тексте опубликованных работ.

Работа печатается в одном экземпляре на белой бумаге и должна быть переплетена. Не допускается механическое повреждение листов или наличие остатков прежних символов.

Для обеспечения наглядности содержания доклада (выступления) на защите ВКР его целесообразно проиллюстрировать компьютерной презентацией, Презентация должна помогать раскрывать основные положения доклада.

Рекомендации по оформлению презентации:

- на титульном слайде необходимо указать наименование ВУЗа, факультета/учебно-научного центра/отделения, тему работы, фамилию, имя и отчество докладчика и руководителя;
- слайды рекомендуется пронумеровать (указав номер текущего слайда и количество слайдов всего);
- сочетание цветов фона и текста должно быть таким, чтобы текст легко читался;
- рекомендуемый размер шрифта не ниже 24 pt;
- без крайней необходимости не рекомендуется использовать в презентации звуковые эффекты и эффекты анимации;
- не следует перегружать слайды текстом, слайды должны демонстрировать лишь основные положения доклада;
- иллюстрации (рисунки, графики, таблицы) должны иметь название;
- рекомендуется сохранить презентацию в формате PDF.

Дополнительные материалы, подкрепляющие выступление и не вошедшие в презентацию, могут быть оформлены в виде раздаточного материала к докладу.

ВКР выполняется и защищается на государственном языке Российской Федерации, а в отдельных случаях – как на русском, так и на иностранном языке. При этом к работам, выполненным как на русском, так и на иностранном языке предъявляются единые требования и критерии оценивания.

Руководство ВКР, представляемой к защите на иностранном языке, осуществляется преподавателем – руководителем с кафедры управления и преподавателем – консультантом с кафедры иностранных языков.

ВКР может быть выполнена также в форме «Стартап как диплом», который представляет собой бизнес-проект, разработанный одним или несколькими обучающимися, демонстрирующий уровень подготовленности выпускника к самостоятельной профессиональной деятельности, сформированности компетенций, установленных ФГОС ВО.

Правила ее написания представлены в Положении о подготовке и защите выпускной квалификационной работы в форме «Стартап как диплом» (новая редакция), утв. Приказом ректора РГГУ от 14.03.2023 № 01-182/осн.

## **3.2. Оценочные материалы для ВКР**

### *3.2.1. Описание показателей, критериев и шкалы оценивания*

Оценочные средства для проведения защиты ВКР, включающие перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения образовательной программы, описание показателей и критериев оценивания их сформированности в ходе выполнения и защиты ВКР, шкал оценивания, а также методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения ОПОП, определяются в программе ГИА каждой образовательной программы.

Основными критериями оценки ВКР являются:

- актуальность и новизна темы, сложность ее разработки;
- сочетание теории и практики;

- полнота использования источников, отечественной и иностранной специальной литературы по рассматриваемым вопросам;
- глубина анализа собранных фактических данных по объекту исследования;
- обоснованность привлечения средств и методов решения поставленных задач;
- умение анализировать и интерпретировать полученные результаты;
- научное, методическое и практическое значение предложений, выводов и рекомендаций, степень их обоснованности и возможность реального внедрения;
- четкость и грамотность изложения материала, качество оформления работы, учет требований настоящих «Методических указаний»;
- умение вести полемику по теоретическим и практическим вопросам ВКР, глубина и правильность ответов на вопросы членов ГЭК и замечания рецензентов.

Оценка	Критерии оценки
отлично	<p>Оценки «отлично» заслуживают ВКР, темы которых научно обоснованы, представляют теоретический, методический или практический интерес, свидетельствуют об использовании автором адекватных приемов анализа, современных методов и средств решения поставленных задач и способствуют решению научно-теоретических, методических или практических задач управления. Структура ВКР, оцененной на «отлично», должна быть четкой, логичной и соответствовать поставленной цели. В заключении следует представлять четкие, всесторонне обоснованные выводы, которые вносят вклад в разрешение поставленной проблемы, намечают перспективы для ее дальнейшей разработки. Работа должна быть написана литературным языком, тщательно выверена, научно-справочный аппарат, соответствовать действующему ФГОС ВО, нормативным актам РГГУ, содержать приложения в виде схем, таблиц, графиков, иллюстраций и т.д.</p> <p>Условием получения отличной оценки являются краткость и логичность вступительного слова магистранта-дипломника, в котором отражены основные положения ВКР, а также четкие и аргументированные ответы на вопросы, заданные членами ГЭК.</p>
хорошо	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ВКР оформлена с незначительными отступлениями от требований ФГОС;</li> <li>– содержание ВКР недостаточно раскрывает заявленную тему, не все поставленные задачи решены;</li> <li>– теоретическая и практическая часть ВКР недостаточно связаны между собой;</li> <li>– магистрант-выпускник владеет материалом, но не на все вопросы дает удовлетворительные ответы;</li> <li>– недостаточная самостоятельность при анализе фактического материала и источников;</li> <li>– работа представлена своевременно, с развернутыми отзывами и сопроводительными документами.</li> </ul>
удовлетворительно	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ВКР выполнена с незначительными отступлениями от ФГОС ВО;</li> <li>– содержание ВКР плохо раскрывает заявленную тему, предъявленное решение поставленных задач не является удовлетворительным (вызывает массу возражений и вопросов без ответов);</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– слабая источниковедческая база;</li> <li>– отсутствует самостоятельный анализ литературы и фактического материала;</li> <li>– слабое знание теоретических подходов к решению проблемы и работ ведущих ученых в данной области;</li> <li>– неуверенная защита ВКР, ответы на вопросы не воспринимаются членами ГЭК как удовлетворительные;</li> <li>– ВКР представлена с нарушением срока ее предоставления, имеются существенные замечания к содержанию.</li> </ul>
неудовлетворительно	<ul style="list-style-type: none"> <li>– работа представлена с нарушением срока предоставления ВКР, имеются существенные замечания к содержанию</li> <li>– работа не соответствует требованиям ФГОС ВО;</li> <li>– выпускник не может привести подтверждение теоретическим положениям;</li> <li>– выпускник не знает источников по теме работы или не может их охарактеризовать;</li> <li>– выпускник на защите не может аргументировать выводы, не отвечает на вопросы;</li> <li>– в ВКР отсутствуют самостоятельные разработки, решения или выводы;</li> <li>– в ВКР обнаружены большие куски заимствованного текста без указания его авторов.</li> </ul>

### 3.2.2. Примерная тематика ВКР

Темы выпускных квалификационных работ разрабатываются профессорско-преподавательским составом кафедры управления и по мере необходимости ежегодно актуализируются. Темы соответствуют направленности образовательной программы, а также современному состоянию и перспективам развития науки и практики менеджмента.

Выпускная квалификационная работа может быть выполнена по темам в соответствии с заявками организаций–представителей работодателей, в том числе организаций–заказчиков целевого обучения. Данные темы обсуждаются на заседании совета Института экономики, управления и права и включаются в перечень тем, предлагаемых обучающимся, с пометкой «по заявке организации–работодателя» с указанием её названия.

Формулировка темы ВКР должна давать ясное представление о том, что она предполагает решение конкретных практических задач, способствующих повышению эффективности управления деятельностью современных организаций (как российских, занимающихся международной деятельностью, так и зарубежных).

### Перечень тем ВКР

#### 1-й вариант

*(при выборе объектом исследования международной компании)*

1. Разработка стартапа открытия нового бизнеса или запуска инновационного проекта.
2. Управление международной компанией на основе анализа стадий её жизненного цикла (на конкретном примере<sup>6</sup>).

<sup>6</sup> Выпускнику следует обязательно вписать в выделенную круглыми скобками часть темы: а) организационно-правовую форму международной компании (то есть её аббревиатуру – ООО, АО, ПАО,

3. Разработка проекта реструктуризации международной компании на основе анализа стадий её жизненного цикла (на конкретном примере).
4. Разработка проекта реорганизации международной компании на основе анализа стадий её жизненного цикла (на конкретном примере).
5. Управление международной деятельностью организации (на конкретном примере).
6. Управление инновационной деятельностью международной компании (на конкретном примере).<sup>7</sup>
7. Управление международной компанией на основе принципов устойчивого развития бизнеса (на конкретном примере).
8. Управление международной компанией на основе сбалансированной системы показателей (на конкретном примере).
9. Управление международной компанией на основе технологий бережливого менеджмента<sup>8</sup> (на конкретном примере).
10. Управление международной компанией на основе технологий вендор-менеджмента (на конкретном примере).
11. Управление международной компанией на основе технологий бренд-менеджмента (на конкретном примере).
12. Управление международной компанией на основе технологий трейд-менеджмента (на конкретном примере).
13. Совершенствование деятельности международной компании на основе технологий управления эффективностью бизнеса (на конкретном примере).
14. Управление международной компанией на основе современных цифровых технологий (на конкретном примере).<sup>9</sup>
15. Управление международной компанией на основе технологий реинжиниринга (на конкретном примере).
16. Управление международной компанией в условиях риска и неопределенности (на конкретном примере).
17. Управление международной компанией в кризисных ситуациях (на конкретном примере).
18. Совершенствование организационной структуры управления международной компанией (на конкретном примере).
19. Управление филиальной сетью международной компании (на конкретном примере).<sup>10</sup>
20. Управление бизнес-процессами в международной компании (на конкретном примере).

---

МУП, ГУП, ФГУП и т.п.), выбранной в качестве объекта для написания ВКР (проводить исследование на базе ИП не разрешается!); b) полное (без каких-либо сокращений) русскоязычное наименование международной компании (в том числе для зарубежных компаний, так как в РФ для их регистрации используется кириллица, а не латинский алфавит); c) подчинённость международной компании, если она является филиалом или представительством другой, более крупной корпорации; c) в качестве объектов для дипломного исследования разрешается также использовать отдельные структурные подразделения международных компаний среднего и крупного бизнеса (например, альтернативная формулировка темы № 6 может выглядеть следующим образом – «Управление инновационной деятельностью структурного подразделения международной компании (на примере Департамента стратегических инноваций ПАО Сбербанк России)»).

<sup>7</sup> Альтернативная формулировка 6-й темы – «Управление инновационным развитием международной компании (на конкретном примере).

<sup>8</sup> Альтернативная формулировка 9-й темы – «Управление международной компанией на основе технологий бережливого менеджмента (на конкретном примере)».

<sup>9</sup> Альтернативная формулировка 14-й темы – «Управление международной компанией в условиях цифровой трансформации современного бизнеса».

<sup>10</sup> Альтернативная формулировка 19-й темы – «Управление сетью отделений и клиентских офисов международной компании (на конкретном примере)».

21. Разработка проекта по трансформации бизнес-процессов в международной компании (на конкретном примере).
22. Совершенствование организационно-правового обеспечения управленческой деятельности международной компании (на конкретном примере).
23. Совершенствование документационного обеспечения управленческой деятельности международной компании (на конкретном примере).
24. Совершенствование информационного обеспечения управленческой деятельности международной компании (на конкретном примере).
25. Управление информационными ресурсами международной компании (на конкретном примере).
26. Управление информационными потоками в международной компании (на конкретном примере).
27. Совершенствование системы планирования в международной компании (на конкретном примере).<sup>11</sup>
28. Разработка проекта */или бизнес-плана/* создания международной компании *(или совместного предприятия/* (на конкретном примере).
29. Разработка проекта */или бизнес-плана/* создания нового территориального подразделения */или филиала, или представительства, или отделения/* международной компании (на конкретном примере).
30. Разработка проекта */или бизнес-плана/* выхода международной компании на новый рынок (на конкретном примере).
31. Разработка проекта */или бизнес-плана/* выведения на рынок нового продукта международной компании (на конкретном примере).
32. Разработка проекта */или бизнес-плана/* цифровизации международной компании (на конкретном примере).<sup>12</sup>
33. Разработка проекта */или бизнес-плана/* создания интернет-магазина для продвижения товаров и услуг международной компании (на конкретном примере).
34. Разработка */или Совершенствование/* стратегии развития международной компании (на конкретном примере).
35. Разработка */или Совершенствование/* стратегии цифровой трансформации международной компании (на конкретном примере).
36. Управление бизнес-портфелем международной компании (на конкретном примере).
37. Разработка проекта повышения конкурентоспособности международной компании (на конкретном примере).
38. Разработка */или Совершенствование/* конкурентной стратегии международной компании (на конкретном примере).
39. Разработка проекта повышения конкурентоспособности международной компании на основе стратегии импортозамещения (на конкретном примере).
40. Разработка проекта повышения конкурентоспособности международной компании на основе стратегии распределённого производства (на конкретном примере).
41. Разработка проекта повышения конкурентоспособности международной компании на основе стратегии интегрированного роста (на конкретном примере).
42. Разработка проекта повышения конкурентоспособности международной компании на основе стратегии диверсифицированного роста (на конкретном примере).

---

<sup>11</sup> Альтернативная формулировка 27-й темы – «Разработка проекта мероприятий по развитию системы планирования в управлении международной компанией (на конкретном примере)» *или* «Разработка проекта мероприятий по развитию систем планирования и прогнозирования в управлении международной компанией (на конкретном примере)».

<sup>12</sup> Альтернативная формулировка 33-й темы – «Разработка проекта */или бизнес-плана/* цифровой трансформации международной компании (на конкретном примере).



43. Разработка проекта повышения конкурентоспособности международной компании на основе стратегии государственно-частного партнерства (на конкретном примере).
44. Разработка проекта повышения конкурентоспособности международной компании на основе стратегии устойчивого развития бизнеса (на конкретном примере).
45. Разработка стратегии сокращения бизнеса международной компании (на конкретном примере).
46. Управление стратегическим развитием международной компании (на конкретном примере).<sup>13</sup>
47. Управление маркетинговой деятельностью международной компании (на конкретном примере).
48. Разработка */или Совершенствование/* маркетинговой стратегии международной компании (на конкретном примере).
49. Управление продуктовым портфелем международной компании (на конкретном примере).
50. Управление продуктовым портфелем международной компании на основе принципов категорийного менеджмента (на конкретном примере).
51. Управление товарными запасами международной компании (на конкретном примере).
52. Управление закупками в международной компании (на конкретном примере).
53. Управление сбытовой деятельностью международной компании (на конкретном примере).
54. Управление логистической деятельностью международной компании (на конкретном примере).
55. Управление продажами<sup>14</sup> в международной компании (на конкретном примере).
56. Управление маркетинговыми коммуникациями в международной компании (на конкретном примере).
57. Управление клиентоцентричной деятельностью международной компании (на конкретном примере).
58. Разработка проекта по внедрению CRM-системы для международной компании на рынке эффективных B2B продаж (на конкретном примере).
59. Управление сервисной деятельностью международной компании (на конкретном примере).
60. Управление отношениями международной компании с партнерами по бизнесу на основе технологий франчайзинга (на конкретном примере).
61. Управление отношениями международной компании с учреждениями социально-культурной сферы на основе технологий фандрайзинга (на конкретном примере).
62. Управление социально-ответственной деятельностью международной компании (на конкретном примере).
63. Разработка проекта повышения качества подготовки и принятия управленческих решений в международной компании (на конкретном примере).
64. Управление процессами информационно-аналитического обеспечения поддержки управленческих решений в международной компании (на конкретном примере).
65. Управление рисками в международной компании (на конкретном примере).
66. Управление корпоративной культурой международной компании (на конкретном примере).

---

<sup>13</sup> Альтернативная формулировка 47-й темы – «Управление стратегическим планированием в международной компании (на конкретном примере).

<sup>14</sup> При необходимости разрешается конкретизировать предмет исследования – B2B, B2C или B2G продажи.

67. Совершенствование деятельности международной компанией на основе бирюзового стиля управления (на конкретном примере).
68. Управление деловыми отношениями в международной компании (на конкретном примере).
69. Управление кросскультурными коммуникациями в международной компании (на конкретном примере).
70. Управление мотивацией и стимулированием труда в системе менеджмента международной компании (на конкретном примере).
71. Разработка и внедрение системы KPI в управлении международной компанией (на конкретном примере).
72. Управление международной компанией на основе современных технологий тимбилдинга (на конкретном примере).
73. Управление конфликтами в международной компании (на конкретном примере).
74. Управление международной компанией на основе современных моделей лидерства (на конкретном примере).
75. Управление интеллектуальным капиталом в международной компании (на конкретном примере).
76. Управление проектами в международной компании (на конкретном примере).
77. Управление портфелем проектов в международной компании (на конкретном примере).
78. Управление инвестиционным проектом в международной компании (на конкретном примере).
79. Управление инвестиционной деятельностью международной компании (на конкретном примере).
80. Управление инвестиционным потенциалом международной компании (на конкретном примере).
81. Разработка проекта мероприятий по повышению инвестиционной привлекательности международной компании (на конкретном примере).
82. Совершенствование системы контроля в управлении международной компанией (на конкретном примере).
83. Контроллинг в системе менеджмента международной компании (на конкретном примере).
84. Управленческий учёт в международной компании (на конкретном примере).
85. Финансово-аналитическое обеспечение системы менеджмента международной компании (на конкретном примере).
86. Использование бюджетирования в управлении международной компанией (на конкретном примере).
87. Разработка и внедрение проекта системы менеджмента /выбрать конкретную систему: качества, экологии, информационной безопасности, устойчивого развития и т.д./ международной компании (на конкретном примере).
88. Разработка и внедрение проекта интегрированной системы менеджмента в международной компании (на конкретном примере).

## 2-й вариант

*(при выборе объектом исследования российской компании, для которой предполагаются рекомендации по совершенствованию её управленческой деятельности, основанные на международном опыте, в том числе с учётом моделей и методов менеджмента стран Юго-Восточной Азии)<sup>15</sup>*

<sup>15</sup> Допускается в исключительных случаях по согласованию с руководителем ВКР.

1. Разработка стартапа открытия нового бизнеса или запуска инновационного проекта (на основе международного опыта).
2. Управление компанией с учётом международного опыта анализа стадий её жизненного цикла (на конкретном примере).
3. Разработка проекта реструктуризации компании с учётом международного опыта анализа стадий её жизненного цикла (на конкретном примере).
4. Разработка проекта реорганизации компании с учётом международного опыта анализа стадий её жизненного цикла (на конкретном примере).
5. Управление внешнеэкономической деятельностью компании (на конкретном примере).
6. Управление инновационной деятельностью компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
7. Управление компанией на основе международных принципов устойчивого развития бизнеса (на конкретном примере).
8. Управление компанией на основе международного опыта применения системы сбалансированной системы показателей (на конкретном примере).
9. Управление компанией на основе международных технологий бережливого менеджмента (на конкретном примере).<sup>16</sup>
10. Управление компанией на основе международных технологий вендор-менеджмента (на конкретном примере).
11. Управление компанией на основе международных технологий бренд-менеджмента (на конкретном примере).
12. Управление компанией на основе международных технологий трейд-менеджмента (на конкретном примере).
13. Управление компанией на основе международных цифровых технологий (на конкретном примере).
14. Совершенствование деятельности компании на основе международных технологий управления эффективностью бизнеса (на конкретном примере).
15. Управление компанией на основе международных технологий реинжиниринга (на конкретном примере).
16. Управление компанией в условиях риска и неопределенности на основе международного опыта (на конкретном примере).
17. Управление компанией в кризисных ситуациях на основе международного опыта (на конкретном примере).
18. Совершенствование организационной структуры управления компанией на основе международного опыта (на конкретном примере).
19. Управление филиальной сетью компании на основе международного опыта (на конкретном примере).<sup>17</sup>
20. Управление бизнес-процессами в компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
21. Разработка проекта по трансформации бизнес-процессов на основе международного опыта (на конкретном примере).
22. Совершенствование организационно-правового обеспечения управленческой деятельности компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
23. Совершенствование документационного обеспечения управленческой деятельности компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
24. Совершенствование информационного обеспечения управленческой деятельности компании на основе международного опыта (на конкретном примере).

---

<sup>16</sup> Альтернативная формулировка 9-й темы – «Управления организацией на основе международных технологий бережливого менеджмента (на конкретном примере)».

<sup>17</sup> Альтернативная формулировка 19-й темы – «Управление сетью отделений и клиентских офисов организации на основе международного опыта (на конкретном примере)».

25. Управление информационными ресурсами в компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
26. Управление информационными потоками в компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
27. Совершенствование системы планирования в компании на основе международного опыта (на конкретном примере).<sup>18</sup>
28. Разработка проекта */или бизнес-плана/* создания компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
29. Разработка проекта */или бизнес-плана/* создания нового территориального подразделения */или филиала, или представительства, или отделения/* компании на основе международного опыта (на примере).
30. Разработка проекта */или бизнес-плана/* создания совместного предприятия (на конкретном примере).
31. Разработка проекта */или бизнес-плана/* выхода компании на новый рынок на основе международного опыта (на конкретном примере).
32. Разработка проекта */или бизнес-плана/* выведения на рынок нового продукта компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
33. Разработка проекта */или бизнес-плана/* цифровизации международной компании (на конкретном примере).<sup>19</sup>
34. Разработка проекта */или бизнес-плана/* создания интернет-магазина для международной компании (на конкретном примере).
35. Разработка */или Совершенствование/* стратегии развития компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
36. Разработка */или Совершенствование/* стратегии цифровой трансформации международной компании (на конкретном примере).
37. Управление бизнес-портфелем компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
38. Разработка проекта повышения конкурентоспособности компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
39. Разработка */или Совершенствование/* конкурентной стратегии компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
40. Разработка проекта повышения конкурентоспособности компании на основе стратегии импортозамещения (на конкретном примере).
41. Разработка проекта повышения конкурентоспособности компании на основе международного опыта применения стратегии распределённого производства (на конкретном примере).
42. Разработка проекта повышения конкурентоспособности компании на основе международного опыта применения стратегий интегрированного роста (на конкретном примере).
43. Разработка проекта повышения конкурентоспособности компании на основе международного опыта применения стратегий диверсифицированного роста (на конкретном примере).
44. Разработка стратегии сокращения бизнеса компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
45. Управление стратегическим развитием компании на основе международного опыта (на конкретном примере).<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Альтернативная формулировка 27-й темы – «Разработка проекта мероприятий по развитию системы планирования в управлении организацией на основе международного опыта (на конкретном примере)» *или* «Разработка проекта мероприятий по развитию систем планирования и прогнозирования в управлении организацией на основе международного опыта (на конкретном примере)».

<sup>19</sup> Альтернативная формулировка 33-й темы – «Разработка проекта */или бизнес-плана/* цифровой трансформации организации на основе международного опыта (на конкретном примере)».

46. Управление маркетинговой деятельностью компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
47. Разработка (или Совершенствование) маркетинговой стратегии компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
48. Управление продуктовым портфелем компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
49. Управление продуктовым портфелем международной компании на основе технологий категорийного менеджмента (на конкретном примере).
50. Управление товарными запасами компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
51. Управление закупками в компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
52. Управление сбытовой деятельностью компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
53. Управление логистической деятельностью компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
54. Управление продажами<sup>21</sup> в компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
55. Управление маркетинговыми коммуникациями в компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
56. Управление клиентоцентричной деятельностью компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
57. Разработка проекта по внедрению CRM-системы для компании на рынке эффективных B2B продаж на основе международного опыта (на конкретном примере).
58. Управление сервисной деятельностью компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
59. Управление отношениями компании с партнерами по бизнесу на основе международных технологий франчайзинга (на конкретном примере).
60. Управление отношениями компании с учреждениями социально-культурной сферы на основе международных технологий фандрайзинга (на конкретном примере).
61. Управление социально-ответственной деятельностью компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
62. Разработка проекта повышения качества подготовки и принятия управленческих решений в компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
63. Управление процессами информационно-аналитического обеспечения поддержки управленческих решений в компании на основе международных стандартов (на конкретном примере).
64. Управление рисками в компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
65. Управление корпоративной культурой компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
66. Управление деловыми коммуникациями в компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
67. Управление мотивацией и стимулированием труда в системе менеджмента компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
68. Разработка и внедрение системы KPI в управлении компанией на основе международного опыта (на конкретном примере).

---

<sup>20</sup> Альтернативная формулировка 45-й темы – «Совершенствование системы стратегического планирования в организации на основе международного опыта (на конкретном примере).

<sup>21</sup> При необходимости разрешается конкретизировать предмет исследования – B2B, B2C или B2G продажи.

69. Управление компанией на основе международного опыта применения технологий тимбилдинга (на конкретном примере).
70. Управление конфликтами в компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
71. Управление компанией на основе международных моделей лидерства (на конкретном примере).
72. Управление компанией на основе международного опыта проектирования «бирюзовых» компаний (на конкретном примере).
73. Управление интеллектуальным капиталом в компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
74. Совершенствование системы контроля в управлении компанией на основе международного опыта (на конкретном примере).
75. Использование международного опыта контроллинга в системе менеджмента компании (на конкретном примере).
76. Использование международного опыта ведения управленческого учёта в системе менеджмента компании (на конкретном примере).
77. Управление проектами в компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
78. Управление портфелем проектов в компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
79. Управление инвестиционным проектом в компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
80. Управление инвестиционной деятельностью компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
81. Управление инвестиционным потенциалом компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
82. Разработка проекта мероприятий по повышению инвестиционной привлекательности компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
83. Финансово-аналитическое обеспечение системы менеджмента компании с учетом требований международных стандартов (на конкретном примере).
84. Использование лучших зарубежных практик бюджетирования в управлении компанией (на конкретном примере).
85. Разработка и внедрение проекта системы менеджмента */выбрать конкретную систему: качества, экологии, информационной безопасности, устойчивого развития и т.д./* компании на основе международного опыта (на конкретном примере).
86. Разработка и внедрение проекта интегрированной системы менеджмента в компании на основе международного опыта (на конкретном примере).

Общий (сводный) перечень тем ВКР (далее – перечень тем), предлагаемых обучающимся утверждается на заседании Совета Института экономики, управления и права.

Утвержденный перечень тем доводится до сведения обучающихся не позднее чем за шесть месяцев до даты начала государственной итоговой аттестации путем его размещения в открытом доступе на официальном сайте РГГУ (<http://www.rggu.ru>) в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» на странице структурного подразделения.

Обучающемуся предоставляется право самостоятельного выбора темы выпускной квалификационной работы из утвержденного перечня. Для принятия решения о выборе темы обучающийся может консультироваться с потенциальным руководителем.

При положительном исходе процесса согласования темы обучающийся получает от руководителя подтверждение на руководство. Подтверждение должно быть получено в

простой письменной форме – в виде согласующей подписи руководителя на личном заявлении обучающегося.

В случае если выпускная квалификационная работа будет выполняться на иностранном языке, тема ВКР в заявлении указывается на русском и иностранном языках.

По письменному заявлению обучающийся может предложить свою тему, не входящую в утвержденный перечень обосновав целесообразность её разработки для практического применения в соответствующей профессиональной области или на конкретном объекте профессиональной деятельности.

Тема, предложенная обучающимся, в обязательном порядке согласовывается с руководителем ВКР и обсуждается на заседании кафедры управления. По итогам обсуждения может быть принято одно из следующих решений – утвердить тему ВКР, отказать в утверждении темы ВКР (с обоснованием причин отказа), утвердить тему ВКР с изменением формулировки (решение принимается с учетом мнения обучающегося). Решение оформляется протоколом заседания.

Заявление подается обучающимся на кафедру управления не позднее чем за пять месяцев до начала государственной итоговой аттестации. В случае если обучающийся не подал заявление, по решению кафедры ему утверждается тема ВКР из перечня тем и назначается руководитель ВКР.

### **Назначение руководителя ВКР**

Для подготовки выпускной квалификационной работы обучающемуся (нескольким обучающимся, выполняющим выпускную квалификационную работу совместно) назначается руководитель ВКР (далее – руководитель). Руководитель назначается из числа профессорско-преподавательского состава кафедры управления, занимающих должности доцента или профессора, имеющих ученую степень кандидата или доктора.

Руководитель должен являться специалистом и (или) ученым по теме, по которой обучающийся выполняет выпускную квалификационную работу, обладать знанием иностранного языка на уровне, достаточном для осуществления руководства (в случае выполнения ВКР на иностранном языке).

При необходимости, с целью оказания специализированных консультаций по отдельным (или всем) разделам ВКР по согласованию с заведующим кафедрой управления, обучающемуся может быть назначен консультант (консультанты) из числа преподавателей, научных работников РГГУ или работников сторонних организаций, чья профессиональная деятельность и (или) научные интересы связаны с темой ВКР.

Если выпускная квалификационная работа выполняется на иностранном языке, то консультант – преподаватель из числа профессорско-преподавательского состава кафедры иностранных языков назначается в обязательном порядке.

Один руководитель может осуществлять руководство не более, чем шестью работами обучающихся одной формы обучения/уровня образования в течение учебного года.

После завершения процедуры выбора и согласования тем ВКР, на основании заявлений обучающихся на заседании кафедры управления принимается решение о закреплении тем выпускных квалификационных работ за обучающимися, назначении руководителей и при необходимости консультантов. Решение фиксируется в протоколе заседания и является основанием для подготовки проекта приказа об утверждении тем ВКР, назначении руководителей и консультантов (в случае их назначения) (далее – приказ).

Приказ издается не менее чем за четыре месяца до начала государственной итоговой аттестации.

После издания приказа замена темы или внесение существенных изменений в её формулировку, а также назначение другого руководителя допускается в исключительных случаях при наличии объективных причин не позднее чем за три недели до даты защиты ВКР на основании личного заявления обучающегося.

Формы заявлений о прикреплении к кафедре, на изменение темы выпускной квалификационной работы и (или) замену руководителя представлены в Положении о выпускной квалификационной работе по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утв. приказом ректора РГГУ от 09.06.2023 № 01-478/осн.

Решение об изменении темы выпускной квалификационной работы и (или) назначении другого руководителя принимается на заседании кафедры управления и оформляется протоколом заседания. Новая формулировка темы ВКР и (или) назначение нового руководителя утверждается приказом РГГУ. Изменение темы ВКР влечет за собой необходимость составления нового задания на выполнение ВКР и календарного графика выполнения ВКР.

В рамках осуществления своей деятельности руководитель:

- 1) оказывает консультационную помощь обучающемуся в выборе темы ВКР или в определении формулировки темы, инициированной обучающимся;
- 2) составляет задание на выполнение выпускной квалификационной работы;
- 3) составляет график выполнения ВКР;
- 4) дает рекомендации по подбору списка литературы и источников, эмпирического материала, нормативной базы и т.д. для подготовки ВКР;
- 5) содействует обучающемуся в выборе методики исследования;
- 7) консультирует обучающегося по содержанию и оформлению работы;
- 8) осуществляет контроль за выполнением обучающимся всех этапов в ходе подготовки выпускной квалификационной работы в соответствии с утвержденным заданием и графиком работы, информирует кафедру, учебно-научный центр, отделение в случае несоблюдения обучающимся сроков, установленных графиком;
- 9) оценивает качество выполнения ВКР в соответствии с предъявляемыми к ней требованиями (в том числе проверяет работу с помощью системы обнаружения текстовых заимствований «Антиплагиат ВУЗ»);
- 10) составляет письменный отзыв о работе обучающегося/обучающихся в период подготовки ВКР (далее – отзыв);
- 11) консультирует обучающегося о порядке прохождения процедуры предзащиты ВКР (если процедура предзащиты обязательна по решению выпускающей кафедры, учебно-научного центра, отделения);
- 12) оказывает помощь в подготовке к защите в ГЭК, ответам на вопросы рецензента и возможные вопросы членов государственной экзаменационной комиссии.

В рамках осуществления своей деятельности руководитель имеет право:

- 1) выбрать удобную для него и обучающегося форму организации взаимодействия, в том числе с применением дистанционных технологий, согласовать с обучающимся график подготовки ВКР и установить периодичность личных встреч или иных контактов;
- 2) требовать, чтобы обучающийся ответственно и внимательно относился к полученным рекомендациям и на встречи являлся подготовленным;
- 3) при составлении отзыва принять во внимание соблюдение обучающимся контрольных сроков, установленных графиком выполнения ВКР и срока предоставления окончательного текста ВКР;
- 4) участвовать в заседании ГЭК при защите ВКР.

После утверждения темы выпускной квалификационной работы руководитель составляет задание на выпускную квалификационную работу (задание) и график выполнения выпускной квалификационной работы (график). Бланк задания и графика представлен в Положении о выпускной квалификационной работе по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утв. приказом ректора РГГУ от 09.06.2023 № 01-478/осн.



Задание и график составляется в двух экземплярах – для обучающегося и руководителя и служит для планирования и контроля выполнения этапов подготовки ВКР. Задание и график обучающийся принимает от руководителя под подпись.

### *3.2.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания*

Процедуры рецензирования и проведения защиты ВКР приведены Положения о выпускной квалификационной работе по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утв. приказом ректора РГГУ от 09.06.2023 № 01-478/осн.

После завершения подготовки ВКР обучающийся представляет её руководителю для проверки. Работа предоставляется на бумажном и электронном (в формате docx или pdf) носителях (файл объемом более 20 Мб должен быть заархивирован).

Обучающийся несет ответственность за соответствие текста ВКР на бумажном и электронном носителях.

Одним из критериев оценивания ВКР является доля её оригинальности (уникальности) – процент, отражающий степень самостоятельности и вклада автора при проведении исследования. Оригинальность (уникальность) должна составлять не менее 70% для выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы).

Выпускная квалификационная работа должна быть выполнена обучающимся самостоятельно с соблюдением принципа академической честности, который означает соблюдение автором прав и законных интересов других авторов, отсутствие:

- использования и (или) присваивания текста, идей, гипотез, выводов, методов, результатов исследований, графиков, кодов, картинок или работ других авторов без ссылки на автора и источник заимствования, а также использование текста других авторов с синонимической заменой слов и выражений без изменения смысла, включая использование текста, переведенного с другого языка (плагиат), искусственно сгенерированного текста;
- фактов использования собственного материала, фактических и цифровых данных без ссылки на самого себя и (или) на источник собственных цитат (автоплагиат);
- ссылки на несуществующие источники, предоставление недостоверных данных и (или) результатов, записей или сообщения о них;
- манипуляции исследовательскими материалами, изображениями, иллюстрациями, вследствие чего искажаются материалы исследования в выпускной квалификационной работе.

Для проверки выпускных квалификационных работ на наличие заимствований в РГГУ используется корпоративная система обнаружения текстовых заимствований «Антиплагиат. ВУЗ» (далее – «Антиплагиат. ВУЗ»).

Оценку правомерности и корректности обнаруженных системой «Антиплагиат. ВУЗ» заимствований путем анализа полного отчета, сформированного системой «Антиплагиат. ВУЗ» дает руководитель.

По результатам проверки формируется справка о результатах проверки текстового документа на наличие заимствований (далее – Справка). Справка подписывается руководителем и прилагается к печатному варианту ВКР.

Далее руководитель составляет **письменный отзыв о работе обучающегося в период подготовки ВКР** (далее – отзыв). В случае выполнения ВКР несколькими обучающимися руководитель составляет отзыв об их совместной работе в период подготовки ВКР.

Отзыв составляется в одном экземпляре, подписывается руководителем ВКР с указанием его фамилии, имени и отчества (полностью), ученого звания, степени, должности, даты составления отзыва.

Если выпускная квалификационная работа выполнена на иностранном языке отзыв составляется на русском языке либо, по усмотрению руководителя ВКР, на иностранном

языке на котором выполнена работа с обязательным переводом текста отзыва на русский язык.

В случае если выпускная квалификационная работа не соответствует требованиям, установленным настоящим Положением к оригинальности текста и (или) в работе присутствует сгенерированные фрагменты текста (созданные «искусственным интеллектом») работа возвращается обучающемуся на доработку. При необходимости доработки ВКР обучающемуся предоставляется полный отчет о проверке. Работа должна быть доработана обучающимся и представлена для повторной проверки в установленные руководителем сроки. При доработке автор не должен производить в работе изменения, направленные на обход алгоритма проверки системы Антиплагиат. ВУЗ.

В случае если выявленные недостатки не устранены и (или) итоговая оценка оригинальности работы не достигла допустимых значений руководитель отражает данный факт в отзыве.

Особое внимание обращается руководителем на имеющиеся в работе недостатки, не устраненные обучающимся. В отзыве руководитель обосновывает возможность или нецелесообразность представления ВКР к защите. При этом руководитель не выставляет оценку работе, а дает работе объективную характеристику, т.е. содержание отзыва предполагает обоснованное мнение руководителя о качестве ВКР.

Выполненная и оформленная в соответствии с требованиями ВКР представляется обучающимся на кафедру управления в срок, установленный графиком подготовки ВКР (но не позднее чем за десять календарных дней до даты ее защиты).

Работа представляется в распечатанном, сброшюрованном виде (жесткий переплет) с приложением текста ВКР на электронном носителе. Текст выпускной квалификационной работы на бумажном и электронном носителях должен быть полностью идентичен.

К выпускной квалификационной работе в обязательном порядке прилагаются следующие документы – отзыв руководителя ВКР, справка, задание на выполнение ВКР (далее вместе – документы).

Факт предоставления обучающимся выпускной квалификационной работы и документов с указанием даты предоставления фиксируется в журнале учета входящих документов.

В случае если обучающийся не представил выпускную квалификационную работу и документы в установленный срок – заведующий кафедрой управления готовит докладную записку на имя проректора по учебной работе, в которой отражает данный факт. Докладная записка согласовывается с руководителем ВКР.

Следующий шаг – **направление ВКР на внешнее рецензирование.**

Закрепление рецензентов за обучающимся осуществляется решением кафедры управления. Решение фиксируется в протоколе ее заседания.

В качестве рецензентов могут привлекаться специалисты государственных органов, сферы бизнеса, производства, педагогические работники других образовательных организаций высшего образования, сотрудники научных организаций, не работающие на кафедре, в учебно-научном центре, отделении.

Если выпускная квалификационная работа имеет междисциплинарный характер, она может быть направлена нескольким рецензентам.

Рецензент проводит анализ выпускной квалификационной работы и представляет на работу письменную рецензию (далее – рецензия).

Рецензия должна отражать включать оценку качества выполнения каждого раздела ВКР с указанием положительных и отрицательных сторон, степень актуальности темы исследования, наличие собственной точки зрения/проектного решения, умение пользоваться методами научного исследования/проектирования, степень обоснованности выводов и рекомендаций, достоверность полученных результатов/целесообразность решений, их новизну теоретическую и практическую значимость работы.

Если выпускная квалификационная работа выполнена на иностранном языке рецензия составляется на русском языке, либо, по усмотрению рецензента, на иностранном языке на котором выполнена работа с обязательным переводом текста рецензии на русский язык.

Рецензия составляется в одном экземпляре, подписывается рецензентом с указанием его фамилии, имени и отчества (полностью), ученого звания, степени, должности, места работы, даты составления отзыва.

Бланки отзыва и рецензии представлены в Положении о выпускной квалификационной работе по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утв. приказом ректора РГГУ от 09.06.2023 № 01-478/осн.

Отрицательный отзыв руководителя ВКР и (или) рецензента не является основанием для не допуска ВКР к защите. Защиту ВКР оценивает государственная экзаменационная комиссия. Однако отзыв руководителя, оценка рецензента учитываются комиссией ГЭК при принятии решения о выставлении результата защиты ВКР.

Кафедра управления должна ознакомить обучающегося с отзывом и рецензией не позднее, чем за пять календарных дней до даты защиты выпускной квалификационной работы.

Факт ознакомления обучающегося с отзывом руководителя и рецензией заверяется личной подписью обучающегося на бланке отзыва и рецензии под текстом с указанием даты ознакомления и подписи обучающегося.

**Передача ВКР в ГЭК.** В государственную экзаменационную комиссию, секретарю комиссии не позднее, чем за два календарных дня до защиты ВКР заведующий кафедрой, руководитель учебно-научного центра или отделения передает следующий пакет документов:

1) один экземпляр ВКР в коленкором переплете с личной подписью студента, подготовившего ВКР, и датой ее сдачи на кафедру, которые ставятся в конце Списка источников и литературы;

2) отзыв руководителя;

3) внешняя рецензия;

4) справка о результатах проверки ВКР в системе «Антиплагиат» (принимаются работы с оригинальностью от 70 % и выше), подписанная руководителем.

5) задание на выполнение ВКР и график выполнения ВКР;

6) справку о внедрении рекомендаций автора ВКР, заверенную печатью организации, где проводилась профессиональная практика;

7) флэш-карта, содержащая:

– текст ВКР, включая Титульный лист и приложения, в формате WORD и PDF/A текстового редактора Microsoft Word;

– отзыв руководителя с подписью в формате PDF;

– рецензию с подписью в формате PDF;

– справку о результатах проверки в системе «Антиплагиат РГГУ» с подписью руководителя в формате PDF;

– справку о внедрении рекомендаций автора ВКР от организации, на примере которой проводилось исследование, заверенную её печатью в формате PDF.

*Файлы следует называть по образцу: IvanovaNA2022\_VKR IvanovaNA2022\_otzyv; IvanovaNA2022\_recenzia; IvanovaNA2022\_spravka.*

К флэш-карте дается информация с указанием:

– фамилии и инициалы студента,

– наименования факультета,

– кода, наименования направления подготовки,

– наименования направленности/профиля образовательной программы,

– года защиты.

*Одна флэш-карта должна содержать копии документов одного обучающегося.*

8) 2 экземпляра Титульного листа с подписями руководителя и зав. кафедрой.

9) 2 лицензионных договора с библиотекой РГГУ.

К содержанию и оформлению работы на иностранном языке в полном объеме предъявляются аналогичные требования. К защите дополнительно представляются:

- полный текст работы на иностранном языке;
- реферат ВКР на русском языке, объемом не превышающий 50 % от установленного норматива, оформленный в соответствии с требованиями (аналогичными требованиям к работам на русском языке). В реферате должны быть представлены в полном объеме результаты проведенного исследования, разработанные автором рекомендации и предложения, выводы, как по отдельным результатам исследования, так и заключительные (итоговые), а также данные, подтверждающие результаты апробации рекомендаций в организации, на базе которой подготовлена работа;
- полный текст выступления перед ГЭК на русском языке (представляется каждому члену комиссии);
- иллюстративные материалы (чертежи, схемы, графики, диаграммы таблицы и т.п. с текстами на русском и иностранном языках), вынесенные в качестве наглядных материалов, сопровождающих защиту работы.

Все указанные выше документы вкладываются в конверт формата А5 (½ от титульного листа формата А4), который помещается в конце ВКР (без вклеивания).

Защита выпускных квалификационных работ как форма государственной итоговой аттестации (далее – ГИА) проводится на открытом заседании ГЭК с участием не менее двух третей ее состава и по возможности в присутствии руководителей.

Защита ВКР перед ГЭК осуществляется на иностранном языке в присутствии представителя кафедры иностранных языков, являющегося консультантом по данной работе.

Порядок защиты ВКР предполагает:

- вступительное слово студента-выпускника (не более 10 минут), в котором приводится обоснование темы, указываются цель и задачи проведенного исследования, дается характеристика источников и литературы, определяются объект и предмет исследования, излагаются выводы исследования;
- ответы студента-выпускника на вопросы членов ГЭК;
- выступление рецензентов и других лиц;
- оглашение других отзывов, полученных на ВКР;
- заключительное слово студента-выпускника – ответы на замечания, полученные в ходе обсуждения ВКР.

Все присутствующие на заседании ГЭК могут задавать вопросы и участвовать в творческой дискуссии.

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории Университета для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- консультации с использованием телекоммуникационных средств;
- защита ВКР в онлайн-формате.

Итоговая (балльная) оценка выносится на закрытом заседании ГЭК простым большинством голосов ее членов, участвующих в заседании, при обязательном присутствии председателя комиссии или его заместителя. При равном числе голосов председатель комиссии (или заменяющий его заместитель председателя комиссии)

обладает правом решающего голоса. Руководитель и рецензент имеют право высказывать свое мнение, но в голосовании участия не принимают.

ГЭК имеет право давать рекомендации по публикации ВКР, представлению их на конкурс, по их практическому использованию. Наиболее способным выпускникам (по согласованию с деканом факультета и заведующим кафедрой) председатель ГЭК может давать рекомендации для поступления в магистратуру.

Секретарь ГЭК ведет протокол заседания, в который вносятся все заданные вопросы, ответы, особые мнения и решение комиссии о выдаче (с отличием, без отличия) или невыдаче диплома. Протокол подписывается председателем и членами комиссии, участвовавшими в заседании. В тот же день после оформления протокола заседания ГЭК студентам объявляются результаты защиты квалификационных работ.

Студентам, не защитившим работу в установленный срок по уважительной причине, подтвержденной документально, может быть продлен срок обучения до следующего периода работы ГЭК, но не ранее, чем через три месяца и не более чем через четыре года после прохождения государственной итоговой аттестации впервые. Для этого студент должен сдать в деканат факультета личное заявление с приложением к нему документов, подтверждающих уважительность причины.

Повторные защиты ВКР не могут назначаться более двух раз.

Для рассмотрения апелляций по результатам государственной итоговой аттестации в установленном порядке создаются отдельные апелляционные комиссии.

Отчеты о работе ГЭК заслушиваются на Совете Института экономики, управления и права.

После защиты ВКР и протоколы ГИА передается на хранение в библиотеку университета.

Информация о защищенных выпускных квалификационных работах хранится в картотеке библиотеки, которая регулярно пополняется и выставляется в читальном зале.

Ознакомление преподавателей, студентов и других лиц с выпускными квалификационными работами проводится в читальном зале библиотеки университета при условии, если на то получено соответствующее разрешение декана факультета управления.

Кафедра управления имеет право получать выпускные квалификационные работы из библиотеки университета во временное пользование.

#### **4. Материально-техническое обеспечение государственной итоговой аттестации**

Для обеспечения ГИА используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

Профессиональные полнотекстовые базы данных:

1. Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)
2. ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)
3. Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)
4. Cambridge University Press
5. ProQuest Dissertation & Theses Global
6. SAGE Journals
7. Taylor and Francis
8. JSTOR

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант.

## **5. Особенности проведения государственной итоговой аттестации для обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Для обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья защита выпускных квалификационных работ проводится с учетом особенностей их психофизического развития, их индивидуальных возможностей и состояния здоровья (далее – индивидуальные особенности).

При проведении защиты ВКР обеспечивается соблюдение следующих общих требований:

- проведение защиты для лиц с ограниченными возможностями здоровья в одной аудитории совместно с другими обучающимися, если это не создает трудностей для лиц с ограниченными возможностями здоровья и других обучающихся при проведении защиты;
- присутствие в аудитории ассистента (ассистентов), оказывающего лицам с ограниченными возможностями здоровья необходимую техническую помощь с учетом их индивидуальных особенностей;
- пользование необходимыми лицам с ограниченными возможностями здоровья техническими средствами при прохождении защиты с учетом их индивидуальных особенностей;
- обеспечение возможности беспрепятственного доступа лиц с ограниченными возможностями здоровья в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, при отсутствии лифтов аудитория должна располагаться на первом этаже, наличие специальных кресел и других приспособлений).

По письменному заявлению лиц с ограниченными возможностями здоровья продолжительность его выступления при защите ВКР может быть увеличена не более чем на 15 минут.

В зависимости от индивидуальных особенностей лиц с ограниченными возможностями здоровья им обеспечивается выполнение требований при проведении защиты выпускной квалификационной работы, установленных Минобрнауки России.

Лицо с ограниченными возможностями здоровья не позднее чем за 3 месяца до начала проведения государственной итоговой аттестации подает декану факультета письменное заявление о необходимости создания для него специальных условий при проведении защиты выпускной квалификационной работы с указанием его индивидуальных особенностей. К заявлению прилагаются документы, подтверждающие наличие у обучающегося индивидуальных особенностей (при отсутствии указанных документов в организации).

В заявлении лицо указывает на необходимость (отсутствие необходимости) присутствия ассистента на защите ВКР, необходимость (отсутствие необходимости) увеличения продолжительности времени его выступления.