

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

---

**ИНСТИТУТ ФИНАНСОВ И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

**Факультет менеджмента спортивной и туристской индустрии  
Кафедра менеджмента спортивной и туристской индустрии**

УТВЕРЖДЕНА

Ученым советом ИФУР

Протокол № 8 от

«2» сентября 2024 г

**ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА**

38.03.02 Менеджмент спортивной индустрии

**ПРОГРАММА**

**ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Направление подготовки – 38.03.02 Менеджмент

Форма обучения – очная

Год набора – 2025

Москва, 2024 г.

**Автор-составитель:**

Профессор кафедры менеджмента спортивной и туристской индустрии д.э.н., Левшина О.Н.

Заведующий кафедрой менеджмента спортивной и туристской индустрии к.э.н., доцент М.Ю. Белякова

Программа государственной итоговой аттестации рассмотрены и одобрены на заседании ученого совета Института финансов и устойчивого развития протокол от «02» сентября 2024 г. № 8.

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	Перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения образовательной программы	4
2.	Ключевые индикаторы сформированности компетенций	7
3.	Оценочные материалы, необходимые для оценки результатов освоения образовательной программы	15
4.	Методические материалы	28

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

**1.1.Перечень профессиональных компетенций, владение которыми должен продемонстрировать обучающийся в ходе ГИА:**

**1.1.1. При защите выпускной квалификационной работы**

Код компетенции	Наименование компетенции
<b>УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (УК/УК ОС)</b>	
УК ОС-1	Способен применять критический анализ информации и системный подход для решения задач обоснования собственной гражданской и мировоззренческой позиции
УК ОС-2	Способен разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений
УК ОС-3	Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе
УК ОС-4	Способен осуществлять коммуникацию, в том числе деловую, в устной и письменной формах на государственном и иностранном(ых) языках
УК ОС-5	Способен проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества в социально-историческом и философском контекстах, соблюдать нормы этики и использовать дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах
УК ОС-6	Способен выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК ОС-7	Способен поддерживать уровень физического здоровья, достаточного для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК ОС-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов
УК ОС-9	Способен использовать основы экономических знаний для принятия экономически обоснованных решений в различных сферах деятельности
УК ОС-10	Способен демонстрировать и формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению
УК ОС-11	Способен идентифицировать проявления экстремизма и участвовать в принятии профилактических мер, направленных на предупреждение экстремистской, в том числе террористической деятельности
<b>ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (ОПК/ОПК ОС)</b>	
ОПК ОС-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории
ОПК ОС-2	Способен осуществлять сбор и анализ данных, в том числе из открытых источников, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современных инструментов
ОПК ОС-3	Способен находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивать их последствия
ОПК ОС-4	Способен демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов
ОПК ОС-5	Способен использовать при решении профессиональных задач современные информационно-коммуникационные технологии и программные средства

ОПК ОС - 6	Способен осуществлять информационное и цифровое взаимодействие на основе безопасного использования информационно-коммуникативных технологий
<b>ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (ПКо ОС)</b>	
ПКо ОС-1	Способен использовать при осуществлении профессиональной деятельности современные методики маркетинга
ПКо ОС-2	Способен оценивать и учитывать факторы внешней среды бизнеса для повышения конкурентоспособности организации
ПКо ОС-3	Способен применять в профессиональной деятельности современные методы управления человеческими ресурсами
ПКо ОС-4	Способен применять основные методы финансового менеджмента для обеспечения деятельности организации
ПКо ОС-5	Способен осуществлять оценку конкурентных преимуществ организации при разработке и реализации стратегии организации
<b>САМОСТОЯТЕЛЬНО УСТАНОВЛЕННЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (ПКС)</b>	
ПКс-1	Способен к контролю и учету деятельности в области физической культуры и спорта по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях
ПКс-2	Способен к контролю и учету технической эксплуатации, ремонта и модернизации спортивного и технологического оборудования
ПКс-3	Способен к обеспечению безопасности работников, участников спортивных соревнований и посетителей при использовании спортивного и технологического оборудования, спортивного сооружения (объекта спорта)
ПКс-4	Способен управлять персоналом, задействованным в физкультурно-спортивной работе по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях
ПКс-5	Способен осуществлять оценку конкурентных преимуществ организации при разработке и реализации стратегии организации

### 1.1.2. При сдаче государственного экзамена

Код компетенции	Наименование компетенции
<b>УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (УК/УК ОС)</b>	
УК ОС-1	Способен применять критический анализ информации и системный подход для решения задач обоснования собственной гражданской и мировоззренческой позиции
УК ОС-2	Способен разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений
УК ОС-3	Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе
УК ОС-4	Способен осуществлять коммуникацию, в том числе деловую, в устной и письменной формах на государственном и иностранном(ых) языках
УК ОС-5	Способен проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества в социально-историческом и философском контекстах, соблюдать нормы этики и использовать дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах
УК ОС-6	Способен выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

УК ОС-7	Способен поддерживать уровень физического здоровья, достаточного для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК ОС-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов
УК ОС-9	Способен использовать основы экономических знаний для принятия экономически обоснованных решений в различных сферах деятельности
УК ОС-10	Способен демонстрировать и формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению
УК ОС-11	Способен идентифицировать проявления экстремизма и участвовать в принятии профилактических мер, направленных на предупреждение экстремистской, в том числе террористической деятельности
<b>ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (ОПК/ОПК ОС)</b>	
ОПК ОС-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории
ОПК ОС-2	Способен осуществлять сбор и анализ данных, в том числе из открытых источников, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современных инструментов
ОПК ОС-3	Способен находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивать их последствия
ОПК ОС-4	Способен демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов
ОПК ОС-5	Способен использовать при решении профессиональных задач современные информационно-коммуникационные технологии и программные средства
ОПК ОС - 6	Способен осуществлять информационное и цифровое взаимодействие на основе безопасного использования информационно-коммуникативных технологий
<b>ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (ПКо ОС)</b>	
ПКо ОС-1	Способен использовать при осуществлении профессиональной деятельности современные методики маркетинга
ПКо ОС-2	Способен оценивать и учитывать факторы внешней среды бизнеса для повышения конкурентоспособности организации
ПКо ОС-3	Способен применять в профессиональной деятельности современные методы управления человеческими ресурсами
ПКо ОС-4	Способен применять основные методы финансового менеджмента для обеспечения деятельности организации
ПКо ОС-5	Способен осуществлять оценку конкурентных преимуществ организации при разработке и реализации стратегии организации
<b>САМОСТОЯТЕЛЬНО УСТАНОВЛЕННЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (ПКс)</b>	
ПКс-1	Способен к контролю и учету деятельности в области физической культуры и спорта по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях
ПКс-2	Способен к контролю и учету технической эксплуатации, ремонта и модернизации спортивного и технологического оборудования
ПКс-3	Способен к обеспечению безопасности работников, участников спортивных соревнований и посетителей при использовании спортивного и технологического оборудования, спортивного сооружения (объекта спорта)

ПКс-4	Способен управлять персоналом, задействованным в физкультурно-спортивной работе по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях
ПКс-5	Способен участвовать в реализации бизнес-проектов в области профессиональной деятельности (коммерческой, маркетинговой, рекламной, правовой, предпринимательской и др.)

Перечень ПКс подтверждает готовность выпускника выполнять обобщённые трудовые и трудовые функции, на которые ориентирована образовательная программа.

## 2. Ключевые индикаторы сформированности компетенций

### 2.1. Выпускная квалификационная работа

Код компетенции	Наименование компетенции	Ключевой индикатор
УК ОС-1	Способен применять критический анализ информации и системный подход для решения задач обоснования собственной гражданской и мировоззренческой позиции	Формулирует собственную гражданскую и мировоззренческую позицию с опорой на системный анализ философских взглядов и исторических закономерностей, явлений и событий. Систематизирует информацию, полученную в целях решения поставленной задачи по результатам самостоятельного поиска по широкому кругу источников
УК ОС-2	Способен разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	Представляет самостоятельно и защищает разработанный проект любого типа, исходя из действующих правовых норм и с обоснование ресурсов и ограничений при его разработке и реализации
УК ОС-3	Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	Обосновывает адекватность распределения ролей в рамках выполнения командной задачи и собственную ролевую позицию
УК ОС-4	Способен осуществлять коммуникацию, в том числе деловую, в устной и письменной формах на государственном и иностранном(ых) языках	Соблюдает требования к языку и форме общения, в том числе делового, в зависимости от коммуникативной задачи, решаемой на русском или иностранном языке

УК ОС-5	Способен проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества в социально-историческом и философском контекстах, соблюдать нормы этики и использовать дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	Проявляет гибкость и корректность при взаимодействии с учетом этнических, религиозных, гендерных, возрастных отличий и психофизиологических особенностей. Демонстрирует знание психофизических особенностей развития лиц с психическими и (или) физическими недостатками для выстраивания своего поведения в социальной и профессиональной сфере
УК ОС-6	Способен выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Обосновывает траекторию личностного и профессионального роста, основываясь на методах самоменеджмента и самоорганизации (под поставленную задачу)
УК ОС-7	Способен поддерживать уровень физического здоровья, достаточного для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности	На основе самодиагностики физического состояния отбирает и реализует методы поддержания физического здоровья
УК ОС-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов	Демонстрирует знание основных алгоритмов поведения в целях предотвращения угроз безопасности жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в том числе при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов
УК ОС-9	Способен использовать основы экономических знаний для принятия экономически обоснованных решений в различных сферах деятельности	Приводит экономическое обоснование принимаемых решений в различных сферах деятельности
УК ОС-10	Способен демонстрировать и формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению	Определяет и обосновывает правовые последствия действий или бездействия (собственных и иных лиц)
УК ОС-11	Способен идентифицировать проявления экстремизма и участвовать в принятии профилактических мер, направленных на предупреждение экстремистской, в том числе террористической деятельности	Определяет причины и условия, способствующие осуществлению экстремистской деятельности в том числе террористической и предлагает меры направленные на их профилактику



ОПК ОС-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории	Самостоятельно формулирует выводы на основе решения задач, требующих знаний экономической и управленческой теории
ОПК ОС-2	Способен осуществлять сбор и анализ данных, в том числе из открытых источников, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современных инструментов	Находит и отбирает необходимую и достаточную информацию, релевантную поставленным задачам
ОПК ОС-3	Способен находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивать их последствия	Выбирает методы принятия решений, адекватные поставленным задачам; оценивает последствия принятых решений и их социальную значимость
ОПК ОС-4	Способен демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	Выявляет в деятельности организаций современные технологии управления, формирующиеся в рамках прорывных направлений менеджмента
ОПК ОС-5	Способен использовать при решении профессиональных задач современные информационно-коммуникационные технологии и программные средства	При решении управленческих задач выбирает и эффективно использует информационные технологии программные средства и
ОПК ОС - 6	Способен осуществлять информационное и цифровое взаимодействие на основе безопасного использования информационно-коммуникативных технологий	При решении управленческих задач выбирает и эффективно использует информационные технологии программные средства и
ПКс-1	Способен к контролю и учету деятельности в области физической культуры и спорта по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях	Принимает, утверждает и, при необходимости, передает в вышестоящую организацию отчеты об осуществлении спортивной подготовки, о проведенных физкультурных, спортивно-массовых мероприятиях

ПКс-2	Способен к контролю и учету технической эксплуатации, ремонта и модернизации спортивного и технологического оборудования	Подготавливает предложения по техническому развитию спортивного и технологического оборудования с учетом целей и задач физкультурно-спортивной организации
ПКс-3	Способен к обеспечению безопасности работников, участников спортивных соревнований и посетителей при использовании спортивного и технологического оборудования, спортивного сооружения (объекта спорта)	Определяет наиболее эффективные и допустимые способы обеспечения безопасности спортсменов, занимающихся, участников,
ПКс-4	Способен управлять персоналом, задействованным в физкультурно-спортивной работе по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях	Вносит предложения по повышению эффективности использования кадровых ресурсов для реализации работ по технической эксплуатации, ремонту и модернизации спортивного и технологического оборудования
ПКс-5	Способен участвовать в реализации бизнес-проектов в области профессиональной деятельности (коммерческой, маркетинговой, рекламной, правовой, предпринимательской и др.)	Способен к анализу и оценке среды организации, соответствия ее деятельности требованиям российских и международных стандартов. Способен к оценке финансовой устойчивости и эффективности
ПКо ОС-1	Способен использовать при осуществлении профессиональной деятельности современные методики маркетинга	Применяет современные методы маркетинга
ПКо ОС-2	Способен оценивать и учитывать факторы внешней среды бизнеса для повышения конкурентоспособности организации	Выявляет факторы внешней среды, определяющие конкурентоспособность организации
ПКо ОС-3	Способен применять в профессиональной деятельности современные методы управления человеческими ресурсами	Применяет современные методы управления человеческими ресурсами

ПКо ОС-4	Способен применять основные методы финансового менеджмента для обеспечения деятельности организации	Применяет методы финансового менеджмента
ПКо ОС-5	Способен осуществлять оценку конкурентных преимуществ организации при разработке и реализации стратегии организации	Выявляет стратегические конкурентные преимущества

## 2.2. Государственный экзамен

Код компетенции	Наименование компетенции	Ключевой индикатор
УК ОС-1	Способен применять критический анализ информации и системный подход для решения задач обоснования собственной гражданской и мировоззренческой позиции	Формулирует собственную гражданскую и мировоззренческую позицию с опорой на системный анализ философских взглядов и исторических закономерностей, явлений и событий. Систематизирует информацию, полученную в целях решения поставленной задачи по результатам самостоятельного поиска по широкому кругу источников
УК ОС-2	Способен разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	Представляет самостоятельно и защищает разработанный проект любого типа, исходя из действующих правовых норм и с обоснование ресурсов и ограничений при его разработке и реализации
УК ОС-3	Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	Обосновывает адекватность распределения ролей в рамках выполнения командной задачи и собственную ролевую позицию
УК ОС-4	Способен осуществлять коммуникацию, в том числе деловую, в устной и письменной формах на государственном и иностранном(ых) языках	Соблюдает требования к языку и форме общения, в том числе делового, в зависимости от коммуникативной задачи, решаемой на русском или иностранном языке

УК ОС-5	Способен проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества в социально-историческом и философском контекстах, соблюдать нормы этики и использовать дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	Проявляет гибкость и корректность при взаимодействии с учетом этнических, религиозных, гендерных, возрастных отличий и психофизиологических особенностей. Демонстрирует знание психофизических особенностей развития лиц с психическими и (или) физическими недостатками для выстраивания своего поведения в социальной и профессиональной сфере
УК ОС-6	Способен выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Обосновывает траекторию личностного и профессионального роста, основываясь на методах самоменеджмента и самоорганизации (под поставленную задачу)
УК ОС-7	Способен поддерживать уровень физического здоровья, достаточного для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности	На основе самодиагностики физического состояния отбирает и реализует методы поддержания физического здоровья
УК ОС-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов	Демонстрирует знание основных алгоритмов поведения в целях предотвращения угроз безопасности жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в том числе при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов
УК ОС-9	Способен использовать основы экономических знаний для принятия экономически обоснованных решений в различных сферах деятельности	Приводит экономическое обоснование принимаемых решений в различных сферах деятельности
УК ОС-10	Способен демонстрировать и формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению	Определяет и обосновывает правовые последствия действий или бездействия (собственных и иных лиц)

УК ОС-11	Способен идентифицировать проявления экстремизма и участвовать в принятии профилактических мер, направленных на предупреждение экстремистской, в том числе террористической деятельности	Определяет причины и условия, способствующие осуществлению экстремистской деятельности в том числе террористической и предлагает меры направленные на их профилактику
ОПК ОС-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории	Самостоятельно формулирует выводы на основе решения задач, требующих знаний экономической и управленческой теории
ОПК ОС-2	Способен осуществлять сбор и анализ данных, в том числе из открытых источников, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современных инструментов	Находит и отбирает необходимую и достаточную информацию, релевантную поставленным задачам
ОПК ОС-3	Способен находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивать их последствия	Выбирает методы принятия решений, адекватные поставленным задачам; оценивает последствия принятых решений и их социальную значимость
ОПК ОС-4	Способен демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	Выявляет в деятельности организаций современные технологии управления, формирующиеся в рамках прорывных направлений менеджмента
ОПК ОС-5	Способен использовать при решении профессиональных задач современные информационно-коммуникационные технологии и программные средства	При решения управленческих задач выбирает и эффективно использует информационные технологии программные средства и
ОПК ОС - 6	Способен осуществлять информационное и цифровое взаимодействие на основе безопасного использования информационно-коммуникативных технологий	При решения управленческих задач выбирает и эффективно использует информационные технологии программные средства и
ПКс-1	Способен к контролю и учету деятельности в области физической культуры и спорта по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных	Принимает, утверждает и, при необходимости, передает в вышестоящую организацию отчеты об осуществлении спортивной подготовки, о проведенных физкультурных, спортивно-

	организациях	массовых мероприятиях
ПКс-2	Способен к контролю и учету технической эксплуатации, ремонта и модернизации спортивного и технологического оборудования	Подготавливает предложения по техническому развитию спортивного и технологического оборудования с учетом целей и задач физкультурно-спортивной организации
ПКс-3	Способен к обеспечению безопасности работников, участников спортивных соревнований и посетителей при использовании спортивного и технологического оборудования, спортивного сооружения (объекта спорта)	Определяет наиболее эффективные и допустимые способы обеспечения безопасности спортсменов, занимающихся, участников,
ПКс-4	Способен управлять персоналом, задействованным в физкультурно-спортивной работе по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях	Вносит предложения по повышению эффективности использования кадровых ресурсов для реализации работ по технической эксплуатации, ремонту и модернизации спортивного и технологического оборудования
ПКс-5	Способен участвовать в реализации бизнес-проектов в области профессиональной деятельности (коммерческой, маркетинговой, рекламной, правовой, предпринимательской и др.)	Способен к анализу и оценке среды организации, соответствия ее деятельности требованиям российских и международных стандартов. Способен к оценке финансовой устойчивости и эффективности
ПКо ОС-1	Способен использовать при осуществлении профессиональной деятельности современные методики маркетинга	Применяет современные методы маркетинга
ПКо ОС-2	Способен оценивать и учитывать факторы внешней среды бизнеса для повышения конкурентоспособности организации	Выявляет факторы внешней среды, определяющие конкурентоспособность организации
ПКо ОС-3	Способен применять в профессиональной деятельности современные методы управления человеческими ресурсами	Применяет современные методы управления человеческими ресурсами

ПКо ОС-4	Способен применять основные методы финансового менеджмента для обеспечения деятельности организации	Применяет методы финансового менеджмента
ПКо ОС-5	Способен осуществлять оценку конкурентных преимуществ организации при разработке и реализации стратегии организации	Выявляет стратегические конкурентные преимущества

### **3. Оценочные материалы, необходимые для оценки результатов освоения образовательной программы**

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

Выпускная квалификационная работа бакалавра представляет собой законченную разработку, в которой анализируется одна из теоретических либо практических проблем. Квалификационная работа должна отразить умения студента самостоятельно разработать избранную тему и сформулировать соответствующие рекомендации.

Основными целями выполнения и защиты выпускных квалификационных работ являются:

- углубление, систематизация и интеграция теоретических знаний и практических навыков по направлению подготовки высшего образования;
- развитие умения критически оценивать и обобщать теоретические положения;
- применение полученных знаний при решении прикладных задач по направлению подготовки;
- стимулирование развития навыков самостоятельной аналитической работы;
- овладение современными методами проведения научных исследований;
- выяснение подготовленности студентов к практической деятельности в условиях рыночной экономики;
- закрепление навыков презентации результатов работы, участия в публичной дискуссии, защиты научных идей, предложений и рекомендаций.

Подготовка ВКР начинается с выбора студентом предварительной темы работы и согласования ее с научным руководителем. Тематика работ с указанием научных руководителей подготавливается и утверждается кафедрой. Возможно выполнение работы по самостоятельно выбранной студентом теме с обоснованием целесообразности её разработки.

После согласования с научным руководителем на кафедру подается заявление написание ВКР. Заявление необходимо подать не позднее срока, заранее установленного кафедрой. Заявление пишется на имя заведующего кафедрой и должно содержать подписи студента и научного руководителя.

Согласование тем выпускных работ с научным руководителем производится не позднее, чем за две недели до начала производственной практики.

ВКР должна иметь четкую структуру. В работе выделяются главы и параграфы, соответствующие цели и логике работы. Содержание работы должно продемонстрировать

практические навыки студента (в том числе навыки постановки и решения аналитических, исследовательских задач).

Структура работы выглядит следующим образом:

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

Содержание отражает структуру работы с указанием номеров страниц.

Во Введении на 2-3 страницах обосновывается актуальность выбранной темы, формируется цель и задачи работы, определяется объект и предмет исследования. Также во введении приводится структура работы и краткая характеристика ее основных разделов и основных информационных источников.

Основная часть работы содержит главы и параграфы. Разделы работы должны быть взаимосвязаны. Каждая глава заканчивается выводами, позволяющими перейти к изложению следующей главы ВКР.

Первая глава отражает основные теоретические подходы, существующие в рамках рассматриваемой проблематики. В ней приводятся различные точки зрения по обсуждаемым вопросам. Автор работы анализирует мнения известных в данной области специалистов и обосновывает свою позицию. В данной части работы студент должен показать умения критически подходить к рассмотрению проблемы, вытекающей из целей и задач работы, обобщать, анализировать и систематизировать собранный материал, раскрывать проблемы рассматриваемого предмета исследования.

Основные теоретические положения и выводы желательно иллюстрировать цифровыми данными и материалами из статистических справочников, монографий, журнальных статей и других источников.

Материалы первой главы являются основой для будущего анализа и обоснования рекомендаций.

Вторая глава, как правило, включает анализ рассматриваемой проблемы. В зависимости от целей работы она может включать описание основных характеристик рассматриваемого объекта исследования (например, отрасли, фирмы, подразделения фирмы и т.п.), а также анализ проблемной ситуации.

Содержание третьей главы также зависит от темы и цели работы. Глава должна включать рекомендации автора, позволяющие решить поставленные задачи. Эти рекомендации могут быть связаны как с обоснованием предлагаемой программы действий, так и с разработкой методики проведения исследований и/или проведения самого исследования. В данном разделе следует обосновать экономическую целесообразность предлагаемых автором мероприятий. Автор должен суметь весьма точно сформулировать, каким образом он видит возможность получения экономического эффекта, в каких величинах, и на основании каких данных он может выполнить эту оценку. Все представленные авторами расчеты предлагаемых мероприятий должны быть логически обоснованы. Экономический эффект от внедрения рассчитывается после работы студента-выпускника на предприятии, и должен быть подтвержден документально.



В Заключении приводятся обобщенные выводы и рекомендации автора по всей работе.

В Списке литературы должны быть представлены все источники, использованные при выполнении работы.

В Приложение выносятся дополнительные материалы, имеющие, как правило, справочное или вспомогательное значение, включение которых в работу является, на взгляд автора, целесообразным для более полного раскрытия темы. Это могут быть отчетные материалы фирмы, копии документов, анкеты, и т.п.

Рекомендуемый объем выпускной квалификационной работы - не более 60 страниц печатного текста без приложений.

К рукописи прилагается аннотация объемом 1-2 страницы машинописного текста, в которой должны быть отражены основные положения, выносимые на защиту. Также необходимо предоставить электронную версию ВКР на диске.

ВКР печатается на стандартных листах бумаги формата А4. Поля: левое – 35 мм, правое – 10-15 мм, верхнее и нижнее – 20-25 мм. Шрифт TimesNewRoman размером 14, межстрочный интервал 1,5. Введение, каждая глава, заключение, список литературы и приложения должны начинаться с новой страницы.

Каждый раздел в тексте должен иметь заголовок в точном соответствии с названиями разделов в Содержании работы.

Страницы выпускной квалификационной работы с рисунками и приложениями должны иметь сквозную нумерацию. Номера страниц располагают внизу в центре страницы. Первой страницей является титульный лист, на котором номер страницы не проставляется.

- ***Правила написания буквенных аббревиатур***

В тексте выпускной квалификационной работы можно использовать только общепринятые сокращения и условные обозначения. При этом первое упоминание таких аббревиатур указывается в круглых скобках после полного наименования, в дальнейшем они употребляются в тексте без расшифровки.

- ***Правила оформления таблиц, рисунков, графиков, формул***

Таблицы и рисунки должны иметь названия и порядковую нумерацию (например, табл. 1, рис. 3).

Нумерация таблиц и рисунков должна быть сквозной для всего текста выпускной квалификационной работы. Порядковый номер таблицы проставляется в правом верхнем углу над ее названием. В каждой таблице следует указывать единицы измерения показателей и период времени, к которому относятся данные. Если единица измерения в таблице является общей для всех числовых табличных данных, то ее приводят в заголовке таблицы после ее названия.

Порядковый номер рисунка и его название проставляются под рисунком. При построении графиков по осям координат вводятся соответствующие показатели, буквенные обозначения которых выносятся на концы координатных осей, фиксируемые стрелками. При необходимости вдоль координатных осей делаются поясняющие надписи.

Формулы, на которые имеются ссылки в работе, следует нумеровать. Порядковые номера формул обозначают арабскими цифрами в круглых скобках.

- ***Правила оформления списка литературы***

При использовании в работе материалов, заимствованных из литературных источников, цитировании различных авторов, необходимо делать соответствующие ссылки, а в конце работы помещать список использованной литературы. Эти ссылки могут быть сделаны в виде сносок в нижней части страницы (с указанием автора, названия работы, издательства, года издания и номера страницы, где находится данная информация), или в квадратных скобках сразу же после цитирования (с указанием номера источника в списке литературы и, номера страницы, где находится данная информация), например, [1, с.123]. Не только цитаты, но и произвольное изложение заимствованных из литературы принципиальных положений включаются в выпускную квалификационную работу со ссылкой на источник.

Студент несет ответственность за точность данных, а также за объективность изложения мыслей других авторов.

**Использование в ВКР чужого текста, опубликованного в бумажном или электронном виде, без полной ссылки на источник или со ссылками, но когда объем и характер заимствования ставят под сомнение самостоятельность выполненной работы или одного из ее основных разделов, относится к нарушению академических норм – плагиату. При обнаружении нарушений академических норм преподаватель обязан поставить студенту оценку «неудовлетворительно». К защите принимаются выпускные работы с допустимым объемом заимствования не более 30%. Справка об антиплагиате входит в комплект документов, предоставляемых на предзащиту.**

Список использованной литературы и других источников составляется в следующей последовательности:

1. Законы, постановления Правительства и Государственной думы,
2. Нормативные акты, инструктивные материалы, официальные источники,
3. Учебники и монографии,
4. Периодические издания, 5.Ссылки на Интернет-ресурсы.

Необходимо указывать все основные реквизиты изданий. Для книг это - фамилия и инициалы автора, название книги, место издания, название издательства, год и число страниц. Для статей, опубликованных в периодической печати, следует указывать наименование издания, год, номер, а также занимаемые страницы.

Литературные источники должны быть расположены в алфавитном порядке по фамилиям авторов. Сначала перечисляются источники на русском языке, затем - на иностранном.

- ***Правила оформления приложений***

Приложение – заключительная часть работы, которая имеет дополнительное, обычно справочное значение, но является необходимой для более полного освещения темы. По содержанию приложения могут включать: копии подлинных документов, выдержки из отчётных материалов, отдельные положения из инструкций и правил, принятые при проведении расчётов исходные данные, полученные в ходе расчётов промежуточные результаты и т.д. По форме они могут представлять собой текст, таблицы, графики, карты.

Каждое приложение должно начинаться с новой страницы с указанием в правом верхнем углу слова «Приложение» и иметь тематический заголовок. При наличии в работе более одного приложения их следует пронумеровать. Нумерация страниц, на которых

даются приложения, должна быть сквозной и продолжать общую нумерацию страниц основного текста. Связь основного текста с приложениями осуществляется через ссылки, которые употребляются со словом «смотри», оно обычно сокращается и заключается вместе с шифром в круглые скобки, например, (см. Приложение 3). В Содержании работы приводится перечень Приложений с полным названием каждого.

*Список использованных источников и литературы:*

– Источники нумеруются арабскими цифрами и оформляются списком в алфавитном порядке по фамилиям авторов. Сначала перечисляются источники на русском языке, затем - на иностранном.

– Источники делятся на следующие категории: статьи в периодических изданиях и сборниках статей

– книги, монографии

– тезисы докладов, материалы конференций

– электронные ресурсы

– нормативные документы

– Для всех электронных ресурсов указывается дата обращения.

• **Отзыв научного руководителя**

Законченная и оформленная в соответствии с данными методическими рекомендациями выпускная квалификационная работа подписывается студентом и сдаётся научному руководителю для написания отзыва.

В отзыве на выпускную квалификационную работу научный руководитель отражает:

актуальность темы; степень достижения поставленных целей; наличие элементов научной, методической и практической новизны; наличие и значимость практических предложений и рекомендаций; правильность оформления, включая оценку структуры, стиля, языка изложения, степень владения выпускника профессиональными знаниями, умениями и навыками; недостатки магистерской диссертации и рекомендации к защите.

**Перечень рекомендуемых тем ВКР**  
**«Менеджмент спортивной индустрии»**

При выборе темы выпускной квалификационной работы необходимо принимать во внимание, что практическая часть каждой ВКР должна содержать анализ и оценку соответствующих явлений, трендов, процессов, практик, управленческих подходов, тенденций и т.п. на примере конкретной организации в сфере спортивной или сопутствующей ей сферы деятельности/экономики

**Стратегический менеджмент в мире и России, эффективность деятельности**

1. Анализ проблем и перспектив управления развитием спортивного менеджмента в России
2. Совершенствование стратегического менеджмента в деятельности спортивной организации
3. Разработка методики повышения конкурентоспособности спортивной организации
4. Анализ и оценка эффективности целевых программ по реализации физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг в РФ
5. Бенчмаркинг в повышении эффективности управления спортивной организацией
6. Управление конкурентоспособностью организации спортивной индустрии
7. Анализ и оценка влияния рыночной конъюнктуры на управление спортивной организацией
8. Разработка стратегии\* оптимизации издержек спортивной организации
9. Адаптация и внедрение метода управления по целям в организации спортивной индустрии
10. Организация и внедрение стратегического планирования в спортивной организации
11. Стратегическое планирование и управление спортивной организацией
12. Конкурентный анализ в управлении спортивной организацией
13. Формирование стратегии развития спортивно-оздоровительного клуба
14. Особенности формирования стратегии развития спортивной федерации\*\* в условиях санкций
15. Формирование системы риск-менеджмента в спортивной организации

\* – стратегия может быть выбрана иная, в соответствии с материалом исследования

\*\* – указать федерацию

**Общий менеджмент, операционный менеджмент**

16. Анализ эффективности операционного менеджмента спортивной организации
17. Управление коммуникационной политикой спортивной организации
18. Совершенствование системы реализации управленческих решений в спортивной организации
19. Особенности организации и развития малого бизнеса в физкультурно-спортивной отрасли
20. Анализ эффективности стиля управления в менеджменте спортивной организации
21. Совершенствование организационной структуры спортивной организации
22. Управление рисками\* в деятельности спортивной организации
23. Разработка бизнес-плана формирования объекта физкультурно-спортивной отрасли
24. Трансформация организационной структуры спортивной организации в условиях роста конкуренции
25. Повышение эффективности управления спортивным мероприятием на основе проектного менеджмента
26. Сравнительный анализ методов управления деятельностью российских и зарубежных профессиональных клубов\*\*
27. Пути повышения эффективности деятельности коммерческого спортивного клуба

28. Анализ и оценка эффективности управления фитнес-клубом в постпандемийный период
29. Повышение эффективности деятельности фитнес-клуба в современных условиях
30. – риск может быть уточнен (предпринимательский, коммерческий, финансовый и т.п.), в соответствии с материалом исследования
31. \*\* – указать сферу деятельности спортивного клуба
- 32.
33. Государственное и муниципальное управление спортом
34. Совершенствование государственной политики РФ в области физической культуры и спорта\*
35. Проблемы и перспективы организации управления развитием спортивной отрасли в городе / регионе
36. Особенности государственного (муниципального) управления физической культурой и спортом в РФ\*
37. Развитие стратегии государственного управления индустрией спорта в России
38. Управление внедрением Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» в регионе
39. Направления повышения ресурсного обеспечения деятельности спортивной школы
40. Анализ и перспективы реализации системы спортивной подготовки в РФ\*
41. Формирование и развитие профессиональных стандартов физкультурно-спортивной отрасли\*
42. Стратегия развития вида спорта на олимпийский цикл\*\*
43. Совершенствование организационно-правового обеспечения развития и регулирования физкультуры и спорта в РФ\*
44. Управление процессом профилактики распространения допинга в спортивной организации
45. Развитие государственно-частного партнерства в сфере физической культуры и спорта
46. Разработка проекта муниципально-частного партнерства в сфере физической культуры и спорта
- \* – на примере вида спорта, федерации, деятельности Министерства по профилю, государственного (муниципального) спортивного учреждения
- \*\* – на примере федерации

#### **Управление спортивными сооружениями**

47. Повышение эффективности управления загрузкой спортивного сооружения
48. Совершенствование методов управления спортивным сооружением
49. Стратегическое и оперативное планирование деятельности спортивного объекта
50. Анализ и совершенствование ценообразования на услуги спортивного сооружения
51. Пути повышения конкурентоспособности услуг спортивного объекта

#### **Спортивный маркетинг и Event-менеджмент**

52. Особенности организации маркетинговых коммуникаций в системе муниципального / регионального управления физической культуры и спорта
53. Совершенствование организации рекламной деятельности субъектов индустрии спорта в Российской Федерации\*
54. Управление выставочной деятельностью субъекта в сфере физической культуры и спорта
55. Разработка фирменного стиля спортивной организации профессионального спорта
56. Особенности организации взаимодействия с потребителями услуг организации спортивной индустрии
57. Анализ и перспективы развития рынка спортсменов в условиях санкций

- 58. Совершенствование системы управления маркетингом спортивной организации
- 59. Разработка и реализация маркетинговой стратегии продвижения социально значимых проектов в сфере физической культуры и спорта
- 60. Формирование и внедрение системы стратегического управления взаимоотношениями с клиентами спортивной организации
- 61. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности спортивной организации
- 62. Управление спортивным мероприятием на основе технологий проектного менеджмента
- 63. Совершенствование методов событийного менеджмента спортивной организации
- 64. Гармонизация интересов и потребностей организаторов и участников крупного событийного спортивного мероприятия
- 65. Развитие системы управления безопасностью мероприятия сферы физической культуры и спорта

*\* – на примере одного из сегментов*

**Экономика, производство, финансовый менеджмент, инвестиции, инновации**

- 66. Проектирование и реализация нового бизнеса организацией в сфере спортивной индустрии
- 67. Создание и продвижение организацией спортивного продукта на рынке РФ / региона / города
- 68. Антикризисное управление деятельностью спортивной организации
- 69. Разработка стратегии управления изменениями в спортивной организации
- 70. Особенности управления инновационной деятельностью спортивной организации
- 71. Анализ и оценка эффективности инновационной деятельности спортивной организации
- 72. Управление основными активами\*организации спортивной индустрии
- 73. Тенденции внедрения методов и инструментов финансового менеджмента в деятельность спортивной организации
- 74. Развитие методов повышения инвестиционной привлекательности спортивной организации
- 75. Совершенствование управления инвестиционной политикой спортивной организации
- 76. Разработка и обоснование ценовой политики спортивной организации
- 77. Управление эффективностью деятельности спортивной организации в условиях трансформации налоговой политики государства
- 78. Анализ и оценка эффективности управления денежными средствами спортивной организации
- 79. Современные методы управления доходами и расходами спортивных\*\* организаций
- 80. Особенности управления налогообложением некоммерческих спортивных организаций в России и за рубежом
- 81. Планирование и прогнозирование финансовых ресурсов спортивной организации
- 82. Пути формирования и эффективного использования финансовых ресурсов спортивной организации в условиях экономической нестабильности
- 83. Разработка проекта финансового оздоровления спортивной организации
- 84. Формирование резервов и путей укрепления финансового состояния спортивной организации
- 85. Совершенствование системы формирования и использования прибыли в спортивной организации
- 86. Франчайзинг в деятельности организации на рынке спортивных услуг
- 87. Разработка системы контроля и управления финансами спортивной организации

88. Проблемы и перспективы организации спонсорской деятельности в детско-юношеском спорте
89. Совершенствование методов управления инвестициями организации спортивной индустрии
90. Разработка и реализация бизнес-плана организацией спортивной индустрии
91. Особенности управления качеством услуг в спортивной организации
92. Управление ценообразованием как элементом конкурентной стратегии организации спортивной индустрии
93. Методы повышения рентабельности деятельности спортивной организации
- \* – оборотных, нематериальных активов и т.п. в соответствии с материалами исследования
- \*\* – некоммерческих, коммерческих

### **HR-менеджмент в спортивной индустрии**

94. Анализ и проектирование системы управления персоналом спортивной организации
95. Совершенствование процесса управления развитием персонала спортивной организации
96. Формирование и управление системой повышения квалификации персонала спортивной организации
97. Анализ и оценка системы мотивации персонала спортивной организации
98. Оценка и развитие кадрового потенциала спортивной организации
99. Особенности формирования и управления карьерой сотрудника организации физкультурно-спортивной отрасли
100. Оценка персонала как механизм управления и контроля развития кадрового потенциала в спортивной организации
101. Разработка системы оценки персонала организации в фитнес-индустрии
102. Совершенствование системы управления конфликтами в спортивной организации
103. Управление в сфере этики и социальной ответственности деятельности спортивной организации
104. Трансформация методов укрепления корпоративной культуры спортивной организации
105. Социально-психологические методы управления конфликтами в системе взаимодействия «тренер-спортсмен» отечественной организации
106. Особенности управления реализацией трудовых отношений в спортивной организации

### **IT-технологии в спортивной индустрии**

107. Внедрение информационных технологий в систему управления спортивной организацией
108. Совершенствование информационного обеспечения управления спортивной организацией
109. Развитие онлайн-бизнеса организации спортивной индустрии
110. Преимущества и недостатки организации и управления магазином спортивной продукции в сети Интернет
111. Цифровизация в деятельности спортивной организации
112. Использование Интернет-технологий в деятельности организации сферы физической культуры и спорта
113. Трансформация услуг спортивной организации в онлайн-среде

## **Взаимодействие со СМИ**

114. Управление PR-поддержкой развития волонтерского движения при организации крупных спортивных соревнований
115. Организация и управление PR-деятельностью организации при привлечении детей и молодежи к занятиям спортом
116. Анализ и оценка эффективности использования властными структурами социальных сетей при формировании положительного отношения молодежи к спорту
117. Совершенствование процесса управления продвижением спортивных услуг организации в социальных сетях
118. Управление формированием и повышением имиджа страны в процессе подготовки крупного международного спортивного мероприятия
119. Анализ тенденций и перспективы развития (указать вид спорта) в условиях санкций
120. Особенности управления взаимоотношениями средств массовой информации с пресс-службой спортивной организации

### **3.2. Общая характеристика государственного экзамена**

Государственный экзамен - это завершающий этап подготовки бакалавра, механизм выявления и оценки результатов учебного процесса и установления соответствия уровня профессиональной подготовки выпускников требованиям образовательного стандарта Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, утвержденного приказом ректора Академии и разработанного на основе федерального государственного образовательного стандарта 38.03.02 Менеджмент.

### **Перечень вопросов по обязательной части образовательной программы**

#### **Часть 1. Менеджмент спортивной индустрии**

1. Актуальные тренды в развитии спортивной индустрии России и зарубежья. Цифровизация рынка спортивной индустрии.
2. Антикризисный менеджмент в спортивной организации.
3. Аудит спортивных организаций.
4. Бренд-менеджмент в спортивной индустрии.
5. Бюджетирование и планирование в организации спортивной индустрии. Разработка бизнес-плана для целей спортивной организации.
6. Виды и особенности управления конфликтами в организации спортивной индустрии.
7. Государственная политика в сфере физической культуры и спорта РФ. Региональные особенности реализации и регулирования управления спортом.
8. Государственно-частное партнерство в сфере физической культуры и спорта.
9. Кадровый резерв и управление карьерой персонала в спортивной организации.
10. Классификация управленческих решений в спортивных организациях. Алгоритм и специфика принятия управленческих решений.
11. Корпоративная социальная ответственность спортивной организации. Принципы устойчивого развития в спортивной индустрии.
12. Маркетинг в деятельности коммерческих и некоммерческих организаций спортивной индустрии.
13. Методы командообразования. Специфика менеджмента спортивных команд.



14. Министерство спорта РФ: цели, задачи, структура, взаимодействие с федеральными министерствами и агентствами, роль в региональной спортивной политике.
15. Направления и способы повышения эффективности управления спортивным объектом. Профессиональные компетенции менеджера спортивного сооружения.
16. Направления, методы анализа и оценки эффективности управления спортивной организацией.
17. Организационно-правовые формы спортивных организаций и объединений.
18. Организация и управление спортивным ивентом.
19. Организация предпринимательской деятельности в спорте. Малый бизнес в сфере физической культуры и спорта.
20. Особенности управления в российском профессиональном спорте. Менеджмент спортивной команды.
21. Отечественный рынок физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг, классификация и характеристики основных видов.
22. Программно-целевое планирование в сфере физической культуры и спорта. Управление проектами в спортивной индустрии.
23. Реклама и PR в спортивной индустрии. Маркетинг спортивных товаров и услуг.
24. Роль, формирование и развитие корпоративной культуры в спортивной организации.
25. Система органов управления физической культурой и спортом в РФ. Государственные и негосударственные органы управления.
26. Трансформация системы управления спортивной организацией в постковидных условиях.
27. Управление в сфере физической культуры и спорта на муниципальном уровне.
28. Фандрайзинг в спортивной индустрии.
29. Финансирование физической культуры и спорта. Государственная система контроля в сфере физической культуры и спорта.
30. Цели, задачи, направления и особенности инвестиций в спортивные проекты. Инновации в спортивной индустрии.

## **Часть 2. Общепрофессиональные дисциплины**

1. Виды эффективности менеджмента. Принципы, методы и показатели оценки эффективности менеджмента.
2. Затраты, расходы и издержки организации: понятие, виды, состав. Себестоимость продукции.
3. Информационные системы и технологии в управлении организацией: инструменты, тренды, перспективы.
4. Миссия и ценности организации. Цели организации, менеджмента, менеджеров и их взаимосвязь.
5. Направления развития отечественной управленческой мысли. Зарубежные школы управления: научного менеджеризма, классическая административная, человеческих отношений, социальных систем.
6. Оборотные средства организации, их структура и источники. Анализ показателей эффективности использования оборотных средств.
7. Организационно-правовые формы деятельности организации. Факторы, определяющие выбор ее формы.
8. Основные средства организации: классификация, структура, источники. Показатели эффективности их использования. Физический и моральный износ. Амортизация.

9. Основные элементы бухгалтерской отчетности и их использование в финансовом менеджменте организации. Управленческий учет в принятии решений организацией.
10. Оценка эффективности деятельности персонала на основе КПЭ. Критерии измерения.
11. Понятие и структура системы управления персоналом в организации. Диагностика потребности организации в персонале.
12. Понятие и характеристика систем управления по целям и результатам.
13. Понятие, причины и виды инфляции в современной экономике.
14. Прибыль как экономическая категория. Основные подходы и методика ее распределения в организации.
15. ПрофорIENTATION, социализация и трудовая адаптация персонала организации.
16. Процессы планирования и структура типового плана социально-экономического развития организации.
17. Разработка системы мотивации и стимулирования персонала организации. Формирование системы оплаты труда. Постоянная и переменная части оплаты труда.
18. Структура, источники финансирования, стоимость заемных и собственных средств организации.
19. Сущность менеджмента, его свойства и характеристики. Типы и виды процесса менеджмента в организации.
20. Сущность, причины и виды экономических циклов.
21. Технологии поиска, отбора и оценки персонала. Организация системы найма персонала.
22. Управление внеоборотным и оборотным капиталом организации.
23. Управление профессиональным развитием персонала организации. Теория человеческого капитала.
24. Формирование системы оценки персонала организации. Аттестация персонала.
25. Функции менеджмента: содержание и особенности. Трансформация функций в условиях цифровизации внутренней и внешней среды организации.
26. Характеристика и виды коммуникаций в процессе менеджмента. Роль и содержание межличностных коммуникаций в менеджменте. Барьеры в коммуникациях.
27. Характеристика и виды организационных структур управления. Факторы их формирования и развития.
28. Характеристика и сущность коэффициентов деловой активности и рентабельности организации.
29. Характеристика и сущность коэффициентов ликвидности и платежеспособности организации.
30. Экономический анализ в управлении организацией. Методы анализа эффективности использования ресурсов организации.

### **Часть 3. Маркетинг, стратегический менеджмент, финансовый менеджмент**

1. ATL-, BTL- и TTL-коммуникации. Интегрированные маркетинговые коммуникации. Оценка эффективности коммуникационных инструментов и кампаний.
2. SWOT-анализ в управлении организацией, преимущества и недостатки.
3. Бренд и его роль в деятельности организации. Архитектура марок и виды марочных стратегий. Позиционирование товаров и услуг организации.
4. Использование лучших практик и бенчмаркинг в менеджменте организации.
5. Использование методов конкурентной разведки в деятельности организации.
6. Использование социально-психологических методов управления в современной организации.

7. Маркетинговая сегментация рынка. Оценка и выбор целевых сегментов рынка. Стратегии охвата рынка.
8. Матрица BCG и матрица И.Ансоффа: сущность, методика, различия.
9. Методика PESTLE-анализа как инструмент оценки воздействия внешних факторов на организацию и прогнозирования рисков.
10. Модель 5 сил Портера в стратегическом планировании.
11. Общий режим налогообложения и характеристика основных налогов, уплачиваемых организациями в РФ. Функции налогов.
12. Определение, цели, задачи и функции финансового менеджмента организации. Характеристика субъектов и объектов финансового менеджмента.
13. Особенности стратегического и оперативного управления организацией.
14. Понятие и виды конкурентных преимуществ организации. Теория конкурентных преимуществ М. Портера.
15. Понятие и классификация рисков в деятельности организации. Стратегия и тактика управления рисками организации.
16. Понятие и типы синергии. Синергетический эффект. Синергия в командообразовании.
17. Разработка, реализация и оценка эффективности конкурентной стратегии организации. Классификация стратегий.
18. Страхование в системе управления организацией.
19. Структура, характеристики и взаимодействие внешней и внутренней среды организации.
20. Сущность и структура цены. Ценовая политика и методы ценообразования в стимулировании сбыта, типы скидок. Оценка ценовой чувствительности.
21. Сущность, цель, задачи и концепции стратегического менеджмента в организации.
22. Сценарное планирование и прогнозирование развития организации.
23. Типы, методы и этапы построения выборки. Размер выборки. Первичная и вторичная маркетинговая информация.
24. Товарная политика организации. Жизненный цикл товара как основа товарной политики. Товарная инновация.
25. Управление лояльностью потребителей. Клиентоориентированность и человекоцентричность в современном маркетинге. Гринвошинг.
26. Финансовое прогнозирование, финансовое планирование и бюджетирование в управлении финансами организации.
27. Форсайт как инструмент стратегического управления. Количественные и качественные методы форсайта в менеджменте организации.
28. Характеристика и классификация маркетинговых исследований, особенности их организации в сети Интернет.
29. Цель, задачи и классификация опросов в маркетинговых исследованиях, их преимущества и недостатки.
30. Этапы процесса принятия решения потребителем. Внешние и внутренние факторы влияния на поведение потребителей. Поведенческий маркетинг.

Для подготовки к ГИА предоставлена возможность доступа к следующим электронным ресурсам:

1. BloombergEBSCO Publishing
2. eLIBRARY.RU
3. Emerging Markets Information Service
4. Google Scholar (Google Академия)
5. IMF eLibrary
6. JSTOR

7. New Palgrave Dictionary of Economics – Электронный словарь.
8. OECD iLibrary
9. Oxford Handbooks Online
10. Polpred.com ОбзорСМИ
11. ScienceDirect- Журналы издательства Elsevier по экономике и эконометрике, бизнесу и финансам, социальным наукам и психологии, математике и информатике; SCOPUS
12. Web of Science
13. Wiley Online Library
14. WorldBankElibrary
15. Архивы научных журналов NEICON
16. Интернет-сервис «Антиплагиат»
17. Система Профессионального Анализа Рынков и Компаний «СПАРК»
18. ЭБС Издательства «Лань»
19. ЭБС Юрайт Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»

#### **4. Методические материалы**

##### **Методические материалы для подготовки к государственному экзамену**

Подготовка к экзамену способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. Готовясь к государственному экзамену, студент ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На государственном экзамене студент демонстрирует то, что он приобрел в процессе обучения.

В период подготовки к государственному экзамену студенты вновь обращаются к учебно-методическому материалу и закрепляют знания. Подготовка студента к государственному экзамену включает в себя три этапа: самостоятельная работа в течение всего периода обучения; непосредственная подготовка в дни, предшествующие государственному экзамену по темам разделам и темам учебных дисциплин, выносимым на государственную аттестацию.

При подготовке к государственному экзамену студентам целесообразно использовать материалы лекций, учебно-методические комплексы, рекомендованные правовые акты, основную и дополнительную литературу.

Формулировка вопросов экзаменационного билета совпадает с формулировкой перечня рекомендованных для подготовки вопросов государственного экзамена, доведенного до сведения студентов накануне экзаменационной сессии.

При проработке той или иной темы курса сначала следует уделить внимание конспектам лекций, а уж затем учебникам, законам и другой печатной продукции. Дело в том, что "живые" лекции обладают рядом преимуществ: они более оперативно иллюстрируют состояние научной проработки того или иного теоретического вопроса, дают ответ с учетом новых теоретических разработок либо принятых новых законов, либо изменившего законодательства, т.е. отражают самую «свежую» научную и нормативную информацию. Для написания же и опубликования печатной продукции нужно время. Отсюда изложение некоторого учебного материала (особенно в эпоху перемен) быстро устаревает. К тому же объем печатной продукции практически всегда ограничен.

Чтобы быть уверенным на экзамене, необходимо при подготовке тезисно записать ответы на наиболее трудные, с точки зрения студента, вопросы. Запись включает дополнительные (моторные) ресурсы памяти.

Представляется крайне важным посещение студентами проводимой перед междисциплинарным государственным экзаменом консультации. Здесь есть возможность задать вопросы преподавателю по тем разделам и темам, которые недостаточно или противоречиво освещены в учебной, научной литературе или вызывают затруднение в восприятии. Практика показывает, что подобного рода консультации весьма эффективны, в том числе и с психологической точки зрения.

Важно, чтобы студент грамотно распределил время, отведенное для подготовки к экзамену. В этой связи целесообразно составить календарный план подготовки к экзамену, в котором в определенной последовательности отражается изучение или повторение всех экзаменационных вопросов. Подготовку к экзамену студент должен вести ритмично и систематично.

**Государственный экзамен** проводится устно в виде ответа студента по билету. Каждый билет экзамена состоит из 2 вопросов.

Все вопросы билета предполагают заранее подготовленный или сформулированный на основе изученных материалов устный ответ на вопрос.

На подготовку к ответу на билет на экзамене дается 40 минут. На ответ по первому вопросу отводится не более 7 минут, по второй – 7. После ответов по каждой части студенту могут быть заданы дополнительные уточняющие вопросы. В случае, если студент при ответе допустил несущественные неточности, ему могут быть заданы дополнительные вопросы на сходную тему.

#### **Шкала оценивания**

<b>Оценка</b>	<b>Требования к знаниям</b>
«отлично»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Приводятся полные сведения по вопросам билета.</li> <li>– Демонстрируются глубокие знания по вопросам билета.</li> <li>– Ответы на поставленные вопросы в билете излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений.</li> <li>– Даются ответы на все вопросы членов ГЭК.</li> </ul>
«хорошо»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Приводятся основные сведения относительно вопросов билета.</li> <li>– Демонстрируются неполные знания по вопросам билета.</li> <li>– Ответы на заданные вопросы даются с незначительными ошибками или неточностями.</li> </ul>
«удовлетворительно»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Приводятся скудные сведения по вопросам билета.</li> <li>– Демонстрируются поверхностные знания вопросов в билете.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Имеются затруднения с ответами на вопросы членов ГЭК.</li> </ul>
«неудовлетворительно»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Не продемонстрировано владение материалом работы.</li> <li>– Ответы на вопросы не даны.</li> </ul>

## Методические материалы для подготовки к ВКР

Защита выпускной квалификационной работы проводится в установленное время на заседании государственной аттестационной комиссии по соответствующему направлению подготовки ГЭК с участием не менее двух третей её состава. Порядок и процедура защиты выпускной квалификационной работы определена Положением о государственной итоговой аттестации РАНХиГС. На защиту студент приносит с собой:

- переплетённую выпускную квалификационную работу и ее электронный вариант на CD-диске
- аннотацию
- отзыв научного руководителя
- рецензию
- справку о прохождении системы «Антиплагиат» (выпускная квалификационная работа в обязательном порядке проходит проверку в системе «Антиплагиат» и может включать в себя заимствования в виде цитирования, объёмом не более 20 процентов от общего текста работы. В случае превышения 20 процентов выпускная квалификационная работа к защите не допускается).
- презентацию

Рекомендуется подготовить иллюстративный материал в виде раздаточного материала, слайдов и др.

### Презентация результатов исследования

Презентация создается с помощью программы MS PowerPoint и предоставляется на согласование руководителю практики вместе с выполненным отчетом. Общее время показа презентации должно составлять порядка 10-15 минут.

Объем презентации должен составлять не менее 15, но и не более 25 слайдов. Каждый слайд должен иметь заголовок. Презентация должна быть разделена на части(разделы). Все слайды должны иметь сквозную нумерацию.

### Защита ответа (устное собеседование)

Защита начинается с доклада и презентации работы. Доклад должен включать обоснование актуальности избранной темы, характеристику научной проблемы и формулировку цели работы, а затем, в последовательности, установленной логикой работы, по главам раскрывать основное содержание работы, обращая особое внимание на наиболее важные разделы и интересные результаты, новизну работы, критические сопоставления и оценки. Заключительная часть доклада строится по тексту заключения выпускной квалификационной работы, перечисляются общие выводы из ее текста без повторения частных обобщений, сделанных при характеристике глав основной части, даются рекомендации. Студент должен излагать основное содержание выпускной работы свободно, не читая письменного текста. Продолжительность доклада – 10 мин.

После завершения доклада члены ГЭК задают студенту вопросы, как непосредственно связанные с темой выпускной квалификационной работы, так и близко к ней относящиеся. При ответах на вопросы студент имеет право пользоваться своей работой.

После окончания дискуссии зачитывается отзыв руководителя и рецензия на ВКР, студенту предоставляется заключительное слово. В своём заключительном слове студент

должен ответить на замечания, отмеченные в отзыве руководителя и рецензии, и членов ГЭК.

После заключительного слова студента процедура защиты выпускной квалификационной работы считается оконченной.

Результаты защиты ВКР определяются на основе оценок:

- научного руководителя и рецензента за качество работы, степень ее соответствия требованиям, предъявляемым к ВКР соответствующего уровня;
- членов ГЭК за содержание работы, её защиту, включая доклад, презентацию, ответы на замечания.

Отличная оценка может быть выставлена при сочетании теоретических знаний по данной теме на высоком уровне и демонстрацией хорошего овладения практическими (в том числе, исследовательскими) навыками, качества презентации работы.

Итоговая оценка по результатам защиты выпускной квалификационной работы проставляется в протокол заседания комиссии и зачётную книжку студента, в которых расписываются председатель и члены экзаменационной комиссии.

Результаты защиты выпускной квалификационной работы являются основанием для принятия Государственной экзаменационной комиссией решения о присвоении соответствующей квалификации и выдачи диплома государственного образца.

В случае получения неудовлетворительной оценки при защите выпускной квалификационной работы повторная защита проводится в соответствии с Положением о государственной итоговой аттестации РАНХиГС.

#### **Шкала оценивания**

<b>Оценка</b>	<b>Требования к сформированным компетенциям</b>
«отлично»	ВКР написана на надлежащем уровне, использованы труды отечественных и зарубежных ученых: монографические источники, периодическая печать, возможности интернет, статистическая информация, собственные расчеты студента, выполненные на персональном компьютере. Отражены: практическая значимость (ценность) работы; применение современной методологии исследования; умение работать со статистическими источниками и экономической литературой; использование для расчетов персональных компьютеров; комплексный, системный подход к разработке и решению темы; наличие элементов творчества; умение грамотно, стройно и логически обоснованно излагать свои мысли, исследования и результаты, обобщать расчеты, строить графики и диаграммы по экономическим показателям. Присутствует анализ с выявлением причинно- следственных связей между событиями, показателями, факторами. Указанные факторы оцениваются, приводятся собственные выводы, авторская позиция по отношению к предмету исследования. Разработаны конкретные меры (организационные, практические) по улучшению положения объекта исследования.

«хорошо»	<p>Раскрыты наиболее существенные, значимые аспекты ВКР. Выявлены основные проблемы, связанные с темой, показаны предпосылки их возникновения и сущность. Выработаны конкретные организационные, технико-экономические и иные рекомендации по совершенствованию деятельности предприятия хотя бы по одной из ключевых проблем, поставленных в теоретическом разделе.</p>
«удовлетворительно»	<p>ВКР носит исследовательский характер, содержит теоретические положения, базируется на практическом материале, но отличается поверхностным анализом практического опыта по исследуемой проблеме, имеет заметные отклонения от темы, неполноту и нарушение последовательности изложения, беден терминологический словарь и однообразны теоретические конструкции, отсутствуют содержательное и стилевое единство (переход к публицистике), допущены серьезные фактические и теоретические ошибки, недостаточно доказательны выводы.</p>
«неудовлетворительно»	<p>Цели и задачи ВКР не соответствуют утвержденной теме работы. Достоверность результатов ставится под сомнение, оригинальность и новизна результатов отсутствует. Результаты не представляют практической ценности. ВКР не соответствует требованиям. Презентация и/или доклад не отражает сути выпускной работы. Не продемонстрировано владение материалом работы. Ответы на вопросы не даны.</p>