

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

**ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ
Факультет международного бизнеса и делового администрирования**

УТВЕРЖДЕНА

ученым советом ИБДА

Протокол от «23» апреля 2021 г. № 3

**ПРОГРАММА
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Международный менеджмент

(наименование образовательной программы)

очная

(форма(формы) обучения)

Год набора – 2021 г.

Москва, 2024 г.

Авторы-составители:

| | |
|---|----------------|
| д.э.н., профессор кафедры менеджмента ИБДА | Гапоненко А.Л. |
| д.э.н., профессор кафедры менеджмента ИБДА | Савельева М.В. |
| д.э.н., профессор кафедры гуманитарных наук, деловой этики и социальной ответственности | Коргова М.А. |
| к.э.н., доцент кафедры менеджмента ИБДА | Коцоева В.А. |
| к.э.н., доцент кафедры менеджмента ИБДА | Бернштейн М.М. |
| к.соц.н., доцент кафедры менеджмента ИБДА | Ибрагимов Г.Э. |
| к.т.н., доцент кафедры менеджмента ИБДА | Стасенков Ю.А. |
| к.х.н., доцент кафедры количественных методов в менеджменте | Авруцкая С.Г. |
| Старший преподаватель кафедры количественных методов в менеджменте | Ершова И.И. |
| к.э.н., доцент кафедры гуманитарных наук, деловой этики и социальной ответственности | Борисова Л.Г. |
| к.э.н., доцент кафедры гуманитарных наук, деловой этики и социальной ответственности | Исаев С.М. |
| Старший преподаватель кафедры гуманитарных наук, деловой этики и социальной ответственности | Кабанова И.А. |

Руководитель образовательной программы
д-р. филос.наук., профессор, заведующая кафедрой гуманитарных наук, деловой этики и социальной ответственности
И.В. Колесникова

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| 1. Перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения образовательной программы..... | 4 |
| 2. Ключевые индикаторы сформированности компетенций..... | 4 |
| 3. Оценочные материалы, необходимые для оценки результатов освоения образовательной программы..... | 6 |
| 4. Методические материалы..... | 12 |

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

1.1. При защите выпускной квалификационной работы проверяется сформированность у обучающихся следующих компетенций:

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

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

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

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

ПКс ОС-7 Способен понимать особенности ведения бизнеса и предпринимательской деятельности в международной среде

ПКс ОС-8 Способен участвовать в разработке стратегии выхода компании на зарубежные рынки или вывода на зарубежные рынки конкретного продукта

ПКс ОС-9 Владеет навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений

1.2. При сдаче государственного экзамена проверяется сформированность у обучающихся следующих компетенций:

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

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

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

ПКс ОС-6 Способен фиксировать и понимать культурные различия зарубежных партнеров и использовать их в деловых коммуникациях и командном взаимодействии

ПКс ОС-7 Способен понимать особенности ведения бизнеса и предпринимательской деятельности в международной среде

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 | УК ОС-1.2 Способен представлять картину современного общества с учетом баланса сил и интересов |
| УК ОС-2 | Способен разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений | УК ОС-2.3 Способен в рамках разработки проекта выбирать оптимальные способы достижения поставленной цели, исходя из существующих ограничений |
| УК ОС-3 | Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе | УК ОС-3.1 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 | УК ОС-4.1 Соблюдает требования к языку и форме общения, в том числе делового, в зависимости от коммуникативной задачи, решаемой на русском или иностранном языке |
| 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-2.1 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 | ОПК ОС-3.2 Способен разрабатывать организационно-управленческие решения в зависимости от задачи профессиональной деятельности и готовность нести ответственность за их последствия с позиции социальной значимости |
| ОПК ОС-4 | Способен демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов | ОПК ОС-4.2 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 | ОПК ОС-5.3 Способен идентифицировать доступные источники информации, обрабатывать и использовать данные, включая крупные массивы, в интеллектуальном анализе данных для решения задач бизнеса и принятия решений |
| ПКо ОС-2 | Способен оценивать и учитывать факторы внешней среды бизнеса для повышения | ПКо ОС-2.2 Владеет навыками выделения факторов внешней среды бизнеса, анализа их влияния на деятельность организации и |

| | | |
|----------|---|---|
| | конкурентоспособности организации | использования для повышения конкурентоспособности компании |
| ПКо ОС-5 | Способен осуществлять оценку конкурентных преимуществ организации при разработке и реализации стратегии организации | ПКо ОС-5.1 Владеет навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; выявляет стратегические конкурентные преимущества организации |
| ПКс ОС-7 | Способен понимать особенности ведения бизнеса и предпринимательской деятельности в международной среде | ПКс ОС-7.4 Оценивает экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявляет новые рыночные возможности и формирует новые бизнес-модели |
| ПКс ОС-8 | Способен участвовать в разработке стратегии выхода компании на зарубежные рынки или вывода на зарубежные рынки конкретного продукта | ПКс ОС-8.3 Способен участвовать в разработке стратегии выхода компании на зарубежные рынки или вывода на зарубежные рынки конкретного продукта |
| ПКс ОС-9 | Владеет навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений | ПКс ОС-9.2 Способен применять экономико-математические методы для построения экономических, финансовых, организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления |

2.2. Государственный экзамен

| Код компетенции | Наименование компетенции | Ключевой индикатор |
|-----------------|---|--|
| ОПК ОС-1 | Способен решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории | ОПК ОС-1.1 Самостоятельно формулирует выводы на основе решения задач, требующих знаний экономической и управленческой теории |
| | | ОПК ОС-1.2 Способен проектировать организационные структуры, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия, проводить диагностику организационной культуры для решения управленческих задач |
| ПКо ОС-1 | Способен использовать при осуществлении профессиональной деятельности современные методики маркетинга | ПКо ОС-1.1 Применяет современные методики маркетинга при решении конкретных управленческих задач |
| ПКо ОС-3 | Способен применять в профессиональной деятельности | ПКо ОС-3.1 Применяет в профессиональной деятельности |

| | современные методы управления человеческими ресурсами | современные методы управления человеческими ресурсами организаций |
|----------|---|---|
| ПКо ОС-4 | Способен применять основные методы финансового менеджмента для обеспечения деятельности организации | ПКо ОС-4.1 Владеет основными методами финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала компании в условиях национального рынка |
| ПКс ОС-6 | Способен фиксировать и понимать культурные различия зарубежных партнеров и использовать их в деловых коммуникациях и командном взаимодействии | ПКс ОС-6.1 Учитывает национальные особенности при определении моделей межличностных коммуникаций в конкретных ситуациях |
| ПКс ОС-7 | Способен понимать особенности ведения бизнеса и предпринимательской деятельности в международной среде | ПКс ОС-7.4 Оценивает экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявляет новые рыночные возможности и формирует новые бизнес-модели ПКс ОС-7.5 Использует методы принятия управленческих решений в управлении производственной деятельностью |

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

3.1. Государственный экзамен

Государственный экзамен имеет междисциплинарный характер и проводится в письменной форме.

Государственный экзамен состоит из двух частей и проводится в два последовательных этапа:

1 этап: решение итогового кейса по международным аспектам менеджмента и бизнеса. Вопросы к кейсу носят междисциплинарный характер и опираются в первую очередь на содержание дисциплин «Международный менеджмент», «Международная логистика», «Организация внешнеэкономической деятельности» и других..

Содержание итогового кейса (пример)

«СИБУР - Русские шины» было создано в 2002 году в рамках реструктуризации нефтехимического Холдинга «СИБУР». Компани была создала для сбыта продукции шинных предприятий «Сибура». Весной 2005 года компания вывела на рынок свои бренды «Cordiant» и «Тугех».

Сейчас компания называется «Кордиант» я является крупнейшим производителем шин в Центральной и Восточной Европе со штаб-квартирой в Москве. Компания входит в 20-ку крупнейших шинных компаний мира и занимает 5 место в списке крупнейших шинных компаний Европы.

История компании началась задолго до появления на рынке шин Cordiant, когда в 1995 году было создано акционерное общество «СИБУР» в г. Нижневартовск Тюменской области. Уже через два года компания получает право на выкуп государственных долей производства и заключает свой первый контракт на поставку шин первичной комплектации на автомобильный завод «АвтоВАЗ».

Уже в 1998 году с завода конвейера сходит миллионная шина, а годом позже продукция компании получает почетное звание «Лучший поставщик АвтоВАЗ» и диплом «Сто лучших товаров России». Весной 2005 года компания вывела на рынок свои бренды «Cordiant» и «Tyrax» и это был первый опыт брендинга продукции. До этого предприятия компании выпускали понаме шины.

В 2007 году компания запускает долгосрочную программу по модернизации, закупает новое высокотехнологичное оборудование и осваивает производство моделей Cordiant Off-Road и Cordiant Business. В 2010 году ассортиментная линейка компании включала более 150 типоразмеров шин. Предприятие применяет систему менеджмента качества ISO 9001:2008 в отношении проектирования, разработки и производства шин для легковых и легких грузовых автомобилей.

В 2008 материнская компания хотела объединить «СИБУР – Русские шины» с компанией Amtel-Vredestein. Компания Amtel-Vredestein сохранила бы своё название и листинг на Лондонской фондовой бирже. Сделка не состоялась из-за экономического кризиса 2008 года.

В 2011 году предприятие выпускает 25-миллионную покрывку и выкупает у компании Continental AG 50% доли в ЗАО СП «Матадор-Омскшина». В этом же году происходит смена акционера, в результате которой группа инвесторов закрывает сделку по покупке основных активов, составлявших ядро шинного бизнеса у «СИБУР Холдинга» и весной 2012 года переименовывает компанию в ОАО «Кордиант».

В состав ОАО «Кордиант» входят производственные площадки: «Ярославский шинный завод» в г. Ярославле, «Волтайр-Пром» в г. Волжский (Волгоградская обл.), «Омскшина» и ЗАО «Кордиант-Восток» в г. Омске.

ОАО «Кордиант» производит широкую гамму легковых, грузовых, промышленных, сельскохозяйственных и авиационных шин для всех отраслей промышленности - всего свыше 400 моделей. Холдинг выпускает высококачественные легковые шины под брендом Cordiant и шины для коммерческого транспорта под брендом Tyrax, в модельном ряду которых представлены сельскохозяйственные, грузовые, промышленные, а также цельнометаллокордные модели наиболее популярных типоразмеров. В составе Холдинга работает крупнейший в России шинный испытательный центр – ШИЦ «Вершина» (г. Ярославль). Он располагает всем необходимым оборудованием и полигоном для испытания всех типов шин (от легковых до авиационных шин).

Продукция холдинга «Кордиант» используется в автомобилестроении и авиации, сельском хозяйстве, на строительных и карьерных машинах, военной технике. Для грузовой техники выпускается серия Cordiant Professional. Холдинг «Кордиант» поставяет продукцию на крупнейшие российские предприятия. Среди корпоративных клиентов Холдинга — автомобильные концерны (УАЗ, ГАЗ, КАМАЗ и другие); лидирующие производители специализированной техники (Тверской экскаваторный завод, «Ростсельмаш», Красноярский комбайновый завод); ведущие компании нефтегазового, добывающего, энергетического, строительного и транспортного комплексов (Газпром, РЖД, Мосгортранс, «Норильский никель»); а также Министерство обороны, МВД, МЧС и другие предприятия и организации.

Параллельно с развитием дистрибуции и выводом на рынок новых брендов в компании происходили серьезные кадровые изменения. Запуск продаж и производства новой брендинговой продукции сопровождался сопротивлением сотрудников производственных площадок и отделов, которые считали, что нет разницы в производстве и продаже понаме продукции и производстве брендинговой продукции. «Зачем что-то менять, если мы продаем просто черные и круглые шины? Зачем их называть по-другому и почему нужно

менять и без того достаточно эффективные процессы продажи и производства?». Столкнулись 2 разных подхода к продажам и производству.

Для разрешения этой ситуации руководство компании приняло решение «пойти сверху», то есть заменить генеральных директоров производственных площадок и руководителей отделов продаж. В течение нескольких месяцев департамент по персоналу осуществлял поиск кандидатов на рынке труда. Однако все вновь назначенные руководители покинули компания в течение первого года работы. Тогда руководство компании приняло решение развивать кадровый резерв и назначать руководителей производственных площадок из числа «внутренних» кандидатов. Однако рост и развитие «резервистов» происходило дольше, чем было необходимо. Компания столкнулась с кадровой проблемой: нечем заменить подлежащих увольнению руководителей: кандидаты с рынка не задерживаются в компании, а кандидаты из кадрового резерва по мнению руководства пока не готовы к назначениям на вышестоящие должности.

Вопросы к итоговому кейсу (пример)

1. Обоснуйте, пожалуйста, переход компании к производству брендированной продукции. Почему было не оставить все как есть?
2. Оцените решение руководства компании о замене руководителей производственных площадок и руководителей отделов продаж? Насколько это решение верное? Обоснуйте свой ответ.
3. Что бы вы порекомендовали руководству компании, чтобы разрешить проблему сопротивления персонала?
4. Опишите плюсы и минусы найма внутренних кандидатов.
5. Напишите свои рекомендации для компании для разрешения кадровой сложившейся кадровой проблемы.

2 этап: письменный экзамен в тестовом формате. В программу тестовой части государственного экзамена включены вопросы по дисциплинам, результаты освоения которых являются определяющими для профессиональной деятельности выпускников:

Перечень тем, выносимых на государственный экзамен

| | |
|----------------------|---|
| Экономическая теория | <p>Рынок: спрос, предложение (понятие и факторы), равновесие. Эластичность спроса.</p> <p>Фирма: понятие, организационные формы. Показатели деятельности: издержки, выручка, прибыль. Бухгалтерские и экономические издержки.</p> <p>Провалы рынка: внешние эффекты, асимметричность информации.</p> <p>Основные макроэкономические показатели и их содержание. Система национальных счетов.</p> <p>Цикличность рыночной экономики. Экономический рост. Виды циклов.</p> <p>Инфляция: понятие, виды, показатели. Антиинфляционная политика.</p> <p>Безработица: понятие, виды, методы борьбы. Социально-экономические последствия.</p> <p>Государственный бюджет. Структура государственного бюджета.</p> <p>Дефицит государственного бюджета и способы его финансирования.</p> <p>Налоги. Виды налогов. Функции налогов.</p> <p>Деньги: происхождение, функции. Денежная масса и ее структура.</p> <p>Денежные агрегаты.</p> <p>Банки, банковская система и ее роль в экономике.</p> <p>Кредитно-денежная политика: понятие, цели, инструменты</p> |
|----------------------|---|

| | |
|---|---|
| Экономика организации | Основные ресурсы организации и показатели оценки эффективности их использования. Себестоимость продукции и резервы ее сокращения. Современные подходы к управлению прибылью организации. |
| Финансовый учет и налоги | Цели и задачи финансового учета. Организация финансового учета. Финансовая отчетность. Понятие налога и сбора, их сходства и отличия. Налоговый федерализм. Порядок установления налогов и сборов. Федеральные, региональные и местные налоги и сборы. Налогоплательщики и налоговые агенты. Права и обязанности налогоплательщиков и налоговых агентов. Представительство в налоговых отношениях. Законные и полномочные представители организаций и физических лиц. Налоговые органы: структура и назначение. Полномочия Министерства финансов РФ в сфере налогообложения. |
| Финансовый анализ и управленческий учет | Основные показатели прибыли (валовая, операционная, доналоговая, чистая); дополнительные показатели прибыли (NOPAT, OIBDA, EBT, EBIT, EBITDA) и их экономическая интерпретация. Методика проведения финансового анализа. Сбор информации и подготовка ее к анализу. Сопоставимость финансовой информации. Направления финансового анализа и их роль в оценке финансово-хозяйственной деятельности экономического агента. Цели, задачи, экономический смысл анализа ликвидности компании. Цели, задачи, экономический смысл анализа деловой активности компании. Цели, значение и сущность анализа финансовой устойчивости компании. Цели, задачи, экономический смысл анализа рентабельности компании. Цели, задачи, экономический смысл анализа рыночной привлекательности компании. |
| Общий менеджмент | <p>Менеджмент: сущность, функции, модели менеджмента, основные этапы развития практики и теории менеджмента.</p> <p>Организационная структура. Принципы построения и виды.</p> <p>Коммуникации: сущность, средства и каналы коммуникации в менеджменте, коммуникативная компетентность личности и организации, обратная связь.</p> <p>Лидерство: сущность, стили лидерства, факторы успешного лидерства.</p> <p>Управление изменениями: изменения организации, сущность и виды инноваций.</p> <p>Управление знаниями: сущность управления знаниями, инструменты и технологии, интеллектуальный капитал.</p> |
| Организационное поведение | <p>Типы конфликтов в организации. Причины возникновения конфликтов и способы их регулирования.</p> <p>Основные потребности человека в организации. Основные точки зрения на проблему.</p> <p>Управленческое общение: сущность, функции, технология.</p> <p>Ролевое взаимодействие в организации. Ролевые конфликты.</p> <p>Проблемы взаимодействия человека и организационного окружения.</p> <p>Лидерство и власть в организации. Основные источники власти.</p> <p>Основные стили руководства.</p> |

| | |
|--|--|
| Управление человеческими ресурсами | Управление персоналом как составная часть менеджмента. Принципы и методы управления персоналом в компании. Стили управления персоналом современного предприятия. Подбор, отбор и прием персонала. Деловая оценка и аттестация персонала. Адаптация персонала. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. Высвобождение персонала. |
| Методы принятия управленческого решения | Понятие управленческого решения. Классификация управленческих решений. Основные требования к управленческому решению и стадии его разработки. Использование моделирования при разработке управленческих решений. Основные типы моделей. Основные методы принятия управленческих решений. Условия риска и неопределенности. Особенности принятия управленческого решения в условиях неопределенности. |
| Производственный менеджмент | Понятие организационно-производственной структуры. Основные типы предприятий и производств. Основные принципы рациональной организации производственного процесса. Организация производственных процессов во времени. Управление процессами освоения новых видов продукции. Система создания и освоения новых товаров. Производственный процесс, производственный цикл, их взаимосвязь. |
| Маркетинг Управление рекламной деятельностью и PR | Потребительская концепция маркетинга. Содержание, основные принципы, функции. Основные маркетинговые концепции современного бизнеса. Маркетинговые исследования рынка: цели, объекты, виды и методы. Исследование потребностей и моделирование поведения потребителей. Комплекс маркетинга и его основные составляющие. Товарная политика организации. Жизненный цикл товара. Основные и локальные стратегии маркетинговой деятельности организации. Маркетинговое планирование. Основные разделы маркетингового плана. Реклама как элемент комплекса маркетинга. Классификация рекламы. Технологии рекламных кампаний. «Паблик рилейшнз». Цели и задачи PR- кампаний. Связь PR с имиджем и репутацией организации. Ценовая политика. Факторы, определяющие уровень цен товаров. Сегментация рынка. Сегментационные стратегии. Позиционирование товара на рынке. Методы позиционирования товаров. Исследование конкурентной среды организации. Оценка конкурентоспособности товара. Бренд и брендинг. Ребрендинг и рестайлинг. Этапы подготовки и проведения рекламной кампании. Эффективность рекламных кампаний. Продвижение товаров и услуг в сети Интернет. Медийная и контекстная реклама. SMM и SMO. |

| | |
|--|--|
| <p>Финансовый менеджмент Международные финансы</p> | <p>Финансовая стратегия компании и задачи финансового менеджмента. Понятие и мера риска в финансовом контексте. Общий и рыночный риск актива. Модель оценки капитальных активов (САРМ). Факторы, определяющие рыночный риск.</p> <p>Оценка финансовых активов. Стоимость и доходность ценных бумаг – акций и облигаций.</p> <p>Оценка инвестиционных проектов. Критерии оценки: срок окупаемости, NPV, внутренняя норма доходности IRR.</p> <p>Модифицированная норма доходности MIRR, их возможности и ограничения. Прогнозирование денежных потоков инвестпроектов.</p> <p>Источники финансирования бизнеса. Собственный и заемный капитал. Оптимальная структура капитала. Средневзвешенная стоимость капитала (WACC).</p> <p>Особенности финансового менеджмента в международных компаниях. Понятие арбитража.</p> <p>Валютные производные финансовые инструменты, их оценка и использование для хеджирования и спекуляций.</p> <p>Валютные риски, их виды и управление ими. Другие виды рисков в международных компаниях.</p> |
| <p>Стратегический менеджмент</p> | <p>Сущность стратегического управления и стратегии.</p> <p>Этапы и цикл стратегического управления.</p> <p>Миссия, видение и цель организации. Требования к целям.</p> <p>Методы исследований в стратегическом менеджменте.</p> <p>Конкурентоспособность и конкурентные преимущества: центральная компетенция, цепочка стоимости, конкурентные стратегии.</p> <p>Стратегическое партнерство: сущность, этапы и принципы, CRM, SRM, стратегическое распределение функций между организациями.</p> <p>Стратегическое планирование: сущность и виды, бизнес-модель Остервальдера, бизнес-планирование.</p> <p>Реализация стратегии: основные шаги, ресурсы, развитие культуры организации, построение организационной структуры, управление развитием талантов, повышение вовлечённости сотрудников, обучение сотрудников, командообразование.</p> <p>Стратегический контроль: сущность, виды, методы, результативность и эффективность.</p> |
| <p>Управление проектами</p> | <p>Цель и стратегия проекта. Управляемые параметры проекта.</p> <p>Участники проекта. Классификация проектов.</p> <p>Жизненный цикл проекта. Планирование проекта.</p> <p>Календарное планирование на основе Метода критического пути.</p> <p>Анализ календарного графика.</p> <p>Стоимостной анализ и ресурсное планирование проекта. Типы ресурсов.</p> <p>Основные формы организации управления проектом.</p> <p>Командное взаимодействие и управление конфликтами.</p> <p>Формирование и функционирование проектной команды.</p> <p>Конфликты по фазам жизненного цикла проектной команды.</p> <p>Способы разрешения конфликтов.</p> <p>Мониторинг, контроль и завершение проекта.</p> |

| | |
|--------------------------------|--|
| Бизнес-планирование | Цели и сущность бизнес-планирования. Источники информации для составления бизнес-плана. Виды бизнес-планов, цель и задачи их разработки. Пользователи бизнес-планов. Структура и содержание основных разделов бизнес-плана. Показатели бизнес-плана и процедуры их расчета. Методы анализа и оценки проектов. Анализ безубыточности. Оценка и анализ экономической эффективности проекта. Анализ чувствительности. |
| Внешняя среда бизнеса | Среда организации, микросреда и макросреда, модели современного мира, «чёрные лебеди». Современные тенденции изменения окружающей среды. Методы исследования окружающей среды: SWOT, PESTEL-методы, Модель пяти конкурентных сил М.Портера, BCG-матрица. Циклы в глобальной и национальной экономике: экономические циклы, циклы Николая Кондратьева, жизненный цикл отрасли. Прогнозирование изменений окружающей среды: сущность, методы. Технология Foresight (Форсайт). Адаптация к изменениям окружающей среды: бенчмаркинг, аутсорсинг. |
| Системный подход в менеджменте | Сущность системного подхода. Основные принципы системного подхода. Понятие «система», основные свойства системы. Понятие открытой и закрытой системы. Субъект и объект управления. Понятие процесса. Принципы управления бизнес-процессами в организации, взаимосвязь бизнес-процессов и организационной структуры компании. Моделирование бизнес-процессов организации, декомпозиция бизнес-процессов. Цели и критерии эффективности бизнес-процессов. Понятие проекта. Отличие проекта от бизнес-процесса. Сетевое планирование и управление проектами, критический путь проекта, методы анализа детерминированных и вероятностных проектов. |

Шкала оценивания государственного экзамена

Оценка за государственный экзамен по направлению подготовки складывается из двух частей: оценки за итоговый экзаменационный кейс (30%) и оценки за письменный экзамен в тестовом формате (70%).

Перевод полученного итогового балла в традиционную систему производится по следующему алгоритму:

- менее 55 баллов – «неудовлетворительно»
- от 55 до 69 баллов – «удовлетворительно»
- от 70 до 84 баллов – «хорошо»
- от 85 до 100 баллов – «отлично».

В приложение к диплому проставляются оценки «отлично», «хорошо» или «удовлетворительно».

Максимальный итоговый балл за первую часть госэкзамена – 30 баллов.

Тестовая часть экзамена содержит вопросы, предполагающие выбор одного ответа из нескольких предложенных. Выбор правильного ответа оценивается в 1 балл. Максимальный итоговый балл за вторую часть госэкзамена – 70 баллов.

Студенты, принимавшие участие в Федеральном Интернет-экзамене для выпускников бакалавриата (ФИЭБ) и получившие «золотой», «серебряный» или «бронзовый» сертификат, могут добавить к итоговой оценке 5, 4 или 3 балла соответственно.

3.2 Общая характеристика ВКР

Выполнение выпускной квалификационной работы является завершающим этапом обучения по образовательной программе и имеет целью выявить:

- глубину и системность теоретических знаний в области менеджмента;
- навыки работы с информацией (поиск и отбор релевантной информации);
- навыки использования теоретических знаний в качестве инструмента решения практических задач в области бизнеса и менеджмента;
- способность студентов к проведению самостоятельных исследований в области бизнеса и менеджмента (постановка проблемы, анализ данных);
- способность формулировать и аргументировать выводы, используя в числе прочих количественные методы исследований, а также результаты анализа экономико-статистических данных и финансовых показателей;
- способность к осуществлению проектной деятельности;
- понимание значения экономических, юридических, социальных, культурных и этических аспектов управленческой деятельности;
- степень подготовленности студентов к самостоятельному решению профессиональных задач, разработке управленческих решений;
- уровень развития социальной ответственности.

ВКР представляет собой логически завершенное самостоятельное исследование, в котором анализируется проблема в области профессиональной деятельности и предлагается ее обоснованное решение.

Это может быть конкретная проблема в конкретной организации, тогда в основе ВКР – проект, разработанный для компании (или по собственной инициативе), представляющий собой решение проблемы (задачи) того или иного типа:

- организационно-управленческого,
- информационно-аналитического,
- предпринимательского.

Допускаются работы, имеющие теоретический характер. В этом случае они нуждаются в обосновании их актуальности и в обязательном порядке завершаются описанием условий и ограничений практического применения теоретических выводов при принятии управленческих решений на различных уровнях.

Шкала оценивания ВКР

Оценка выпускной квалификационной работы складывается из двух частей: оценки ВКР научным руководителем (50%) и оценки государственной экзаменационной комиссии на защите ВКР (50%).

И научный руководитель, и государственная экзаменационная комиссия используют 100-балльную шкалу. Итоговый балл является средним арифметическим двух составляющих и переводится в традиционную 5-балльную систему по следующему алгоритму:

- менее 55 баллов – «неудовлетворительно»
- от 55 до 69 баллов – «удовлетворительно»
- от 70 до 84 баллов – «хорошо»
- от 85 до 100 баллов – «отлично».

В приложение к диплому проставляются оценки «отлично», «хорошо» или «удовлетворительно».

Научный руководитель оценивает ВКР по следующим показателям:

| | Показатель | Критерии | Баллы |
|----|-----------------------|---|-----------------------|
| 1. | Тема ВКР | Актуальность темы Адекватность исследования заявленной теме | Максимум 15 баллов |
| 2. | Работа с источниками | Необходимость и достаточность информации Использованы классические труды, современные статьи Не использованы учебники | Максимум 10 баллов |
| 3. | Качество исследования | Цели и задачи, предмет и методы Аргументированность выводов Самостоятельность исследования | Максимум 25 баллов |
| 4. | Качество рекомендаций | Реалистичность (указание адресата) субъекта управленческого решения Понимание ограничений (финансовых, правовых, этических) Понимание взаимосвязей между функциональными стратегиями Оценка корпоративной социальной ответственности за последствия реализации решений | Максимум 25 баллов |
| 5. | Качество оформления | Структурированность текста, логика, стиль Грамотность, отсутствие опечаток Оформление таблиц, библиографического списка, приложений и т.д. | 1 – 15 баллов |
| 6. | Дисциплина | Соблюдение графика и т.п. | 0-10 баллов |

Государственная экзаменационная комиссия оценивает выпускную квалификационную работу и ее защиту по следующим показателям:

| | Показатель | Критерий | Баллы |
|----|--|---|-------------|
| 1. | Релевантность содержания работы заявленной теме (максимум 10 баллов) | Нерелевантно | 0 |
| | | Релевантно отчасти | 1-9 |
| | | Полностью релевантно | 10 |
| 2. | Соответствие результатов ВКР поставленным целям и задачам (максимум 15 баллов) | Не соответствуют | 0 |
| | | Соответствуют не в полной мере | 1-14 |
| | | Полностью соответствуют | 15 |
| 3. | Оформление работы (максимум 5 баллов) | Существенные отклонения от требований | 0-2 |
| | | Незначительные отклонения от требований | 3-4 |
| | | Полностью соответствует требованиям | 5 |
| 4. | Насколько выступление отражает содержание ВКР (с точки зрения необходимости и достаточности представленной информации) (максимум 15 баллов) | Не отражает | 0 |
| | | Состав информации не оптимален (недостаточность/избыточность/релевантность) | 1-14 |
| | | Выступление в полной мере отражает содержание ВКР | 15 |
| 5. | Качество компьютерной презентации (максимум 10 баллов) | Структурированность информации, адекватное представление информации на слайдах | 1-10 |
| 6. | Навыки публичного выступления (максимум 5 баллов) | Контакт с аудиторией, уверенность, убежденность, отсутствие слов-паразитов, адекватная реакция на критику | 1-5 |

| | | | |
|----|---|--|--------------|
| 7. | Владение материалом (по тематике ВКР) при ответах на вопросы (максимум 15 баллов) | Не отвечает на вопросы, отвечает неверно | 0 |
| | | Отвечает, но с наводящими вопросами | 1-14 |
| | | Свободное владение темой | 15 |
| 8. | Аргументированность, логика при ответах на вопросы (максимум 15 баллов) | Слабая аргументация | 0-3 |
| | | Достаточная аргументация | 4-9 |
| | | От хорошего до блестящего | 10-15 |
| 9. | Общая эрудиция, в том числе знание прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними открытий, технологий, продуктов | | 1-10 |

4. Методические материалы к выпускной квалификационной работе

Структура ВКР и порядок ее выполнения

ВКР должна состоять из следующих основных разделов:

- Введение
- Основная часть, которая включает в себя два раздела:
 - Исследовательско-аналитический
 - Проектный (практический)
- Заключение
- Библиографический список

Содержание основных разделов определяется характером (типом) ВКР.

Для ВКР проектного типа

Введение включает в себя:

- описание организации (на рынке, в отрасли) и постановку проблемы;
- объект и предмет исследования (в качестве объекта могут выступать: организация, рынок, область макросреды; в качестве предмета – аспект деятельности организации, в котором локализована проблема: маркетинг, брендинг, финансы, персонал...);
- цель ВКР (исследовать проблему и предложить варианты её решения);
- задачи ВКР (достижение цели предполагает решение следующих задач):
 1. Описание проблемы (определение «узких» мест, противоречий, неудовлетворительных показателей эффективности бизнес-процессов, институтов...).
 2. Определение понятийного аппарата исследования.
 3. Формирование гипотезы исследования (предположение о ключевых факторах и субъектах, влияющих на проблемную ситуацию).
 4. Выбор и обоснование методов и инструментов исследования (анализ существующих подходов и лучших практик в решении аналогичных проблем).
 5. Проведение исследования (обзор и анализ информации из открытых источников, обращение к фундаментальным трудам - если надо, актуальным статьям, контент-анализ; интервью с экспертами, опросы; анализ внешней и внутренней сред организации: SWOT, PEST, 5 сил Портера...).

6. Описание результатов исследования: подтверждение или опровержение гипотезы о ключевых факторах и субъектах, формулирование причинно-следственных связей. Выводы.

Первые шесть задач являются общими для всех типов анализируемых проблем. Последующие задачи, варьируются в зависимости от выбранного типа:

- организационно-управленческого,
- информационно-аналитического,
- предпринимательского.

Для задач организационно-управленческого типа:

7. Разработка концепции проекта (выбор стандартов, организационно-управленческой модели, методов моделирования; описание рисков проектов и модели управления рисками).
8. Описание сценариев по результатам моделирования.
9. Разработка проектов документов по организационно-управленческим изменениям (распределение ресурсов, зон ответственности, показателям эффективности, контролю...).

Для задач информационно-аналитического типа:

7. Формулирование вариантов решения проблемной ситуации и их анализ с точки зрения возможностей и ограничений.
8. Разработка программы действий для реализации предложенного варианта.
9. Разработка операционного инструментария с выходом на комплекс взаимосвязанных решений в соответствии с целями, задачами и предметной областью исследования.

Для задач предпринимательского типа:

7. Описание конкретного проекта в формате Бизнес-плана / бизнес-проекта по избранной методике в соответствии с базовыми требованиями:

- Описание товара / услуги
- Маркетинг: рынки и продвижение
- Организационно-правовая структура
- Организационно-функциональная структура: менеджмент и команда
- Партнеры, контрагенты и аутсорсинг
- Ресурсы: финансовые, производственные, логистические, кадровые и т.д.
- Инвестиции, стартовые сметы и финансовый план
- Календарный план и т.д.
- Бизнес-модель проекта;
- Методика управления проектом (LEAN Startup, Scrum...);

ВАЖНО: во введении задачи только перечисляются. Решение задач описывается в основных разделах ВКР.

Исследовательско-аналитический раздел основной части призван продемонстрировать глубину и степень освоения студентом теоретических знаний в профессиональной области. Он включает в себя **описание решения задач 1-6**.

Проектный раздел призван продемонстрировать способности студента решать конкретные управленческие задачи. Он включает в себя **решение задач 7-9**, в зависимости от выбранного типа проблемы. Заключительный раздел проектной части (общий для задач всех типов): **оценка социальных последствий** предлагаемых решений; необходимые мероприятия для соблюдения принципов социальной ответственности и устойчивого развития.

Заключение содержит оценку того, насколько решены задачи и достигнута ли цель; насколько могут быть масштабированы основные выводы и рекомендации; при каких условиях и т.д.

Для ВКР теоретического типа

Во введении обосновывается актуальность темы, ее практическая значимость, определяются цели и задачи работы, структура выпускной работы, определяются объект и предмет исследования, а также указываются хронологические рамки исследования.

Аналитический раздел основной части призван продемонстрировать глубину и степень освоения студентом теоретических знаний в профессиональной области. Он содержит:

- характеристику исследуемой функциональной подсистемы бизнеса (менеджмента) и выбранной отрасли с точки зрения ее места и роли в экономической системе, основных «игроков» (субъектов) данной отрасли;
- выделение основных проблемных зон и тенденций развития;
- обзор источников по теме и анализ степени ее разработанности в настоящее время.

Практический раздел основной части работы призван продемонстрировать способности студента использовать теоретические знания применительно к рекомендациям для субъектов, принимающих управляющие решения на различных уровнях.

Информация и выводы, приведенные в практическом разделе, не должны быть почерпнуты исключительно из вторичных источников информации (книги, статьи, Интернет и т.п.). Они в обязательном порядке должны содержать элементы **первичной** информации, полученной от практиков (данные, полученные на стажировке в компании, оценки из интервью, которые автор работы взял у специалистов (экспертов) по данной теме и т.п.).

Практический раздел содержит:

- сравнительный анализ решений, принимавшихся по данной проблеме в пространственном и временном срезе (по периодам, странам или регионам)
- выявление общего, особенного и единичного при решении проблемы (например, национальные «ответы» на «вызовы» глобального мира);

Необходимо оценить, в какой мере предлагаемые решения учитывают интересы стейкхолдеров во внутренней и внешней средах организации, что необходимо предпринять для обеспечения их баланса.

Практический раздел предполагает выработку стратегии для реальной или гипотетической компании (продукта), функционирующей в выбранном проблемном поле, или построение модели функционирования компании в контексте выявленных факторов и в условиях турбулентности внешней среды.

Заключение содержит основные выводы и практические рекомендации, сформулированные в результате исследования, **описание условий и ограничений практического применения теоретических выводов при принятии управленческих решений на различных уровнях**, дает оценку достигнутых студентом результатов и перспектив развития исследуемой проблематики в целом, а также постановку задач для дальнейшей исследовательской работы студента.

Порядок выполнения ВКР

Выбор темы ВКР

Студент должен определить, какой аспект (функциональная подсистема) бизнеса (менеджмента), а также какая отрасль экономики представляют для него наибольший интерес. Например, если студент проявляет склонность к научно-исследовательской деятельности, он определяет наиболее интересную для него проблемную область современного бизнеса (например, проблемы, связанные с тенденциями глобализации, анализ мировых финансовых

рынков, разработка методологии и инструментария для исследования рынка, анализ нематериальных факторов роста стоимости компаний и т.п.).

Информация об исследовательских интересах студентов предоставляется в деканат не позднее 20 января.

В соответствии с этим руководство программы назначает научных руководителей выпускных квалификационных работ студентов.

Студент выбирает тему ВКР из примерного перечня тем, утвержденного Ученым советом ИБДА (Приложение 7.) Студент имеет право предложить свою тему ВКР посредством подачи заявления с указанием предлагаемой темы ВКР и обоснованием целесообразности ее разработки и ее соответствия направлению подготовки (Менеджмент) и направленности (профилю) образовательной программы (Международный менеджмент) (Приложение 1).

Тема выпускной квалификационной работы формулируется по согласованию с научным руководителем.

План -проект

После выбора темы студент самостоятельно разрабатывает *план-проект* (план) работы.

Этот этап работы позволяет научному руководителю:

- определить готовность студента разрабатывать выбранную тему,
- определить степень актуальности темы,
- выявить уровень знания студентом теоретических основ исследования и степени разработанности проблемы (темы) другими авторами,
- определить реалистичность выполнения задач, поставленных студентом в проекте (исследовании) в заданные сроки,
- оценить объем и сложность проекта,
- убедиться в доступности и достаточности информационных, технических и иных ресурсов, необходимых для выполнения проекта (исследования)

Структура плана-проекта:

1. аргументация выбора данной темы,
2. описание и обоснование выбранного подхода, методов исследования (что конкретно будем исследовать и как), а также характер проекта [бизнес-план, стратегия, маркетинговое исследование, исследование зарубежной бизнес-среды и т.п.].

| |
|--|
| ВНИМАНИЕ! Использование количественных методов анализа обязательно! |
|--|

3. предполагаемая структура работы,
4. описание информационных ресурсов.

В ходе подготовки плана-проекта и консультаций с научным руководителем первоначально предложенная студентом тема может быть скорректирована.

Согласованный с научным руководителем план-проект и тема в окончательной формулировке представляются в деканат не позднее начала преддипломной практики.

Подготовленная к защите работа, соответствующая утвержденному плану и стандартам оформления, а также отзыв научного руководителя представляются в деканат не менее чем за 5 рабочих дней до защиты.

Предзащита выпускной работы может быть проведена по представлению научного руководителя с участием членов выпускающей кафедры.

Роль научного руководителя в подготовке ВКР

Руководитель обеспечивает *общее руководство работой* на основе:

- помощи в определении границ исследования (объект, предмет, методы, цели)
- содействия в определении нагрузки и постановке реалистичных задач
- контроля работы в период подготовки работы
- определения конечных результатов работы.

Руководитель *не обязан:*

- предлагать тему
- обеспечивать студента литературой
- руководить всеми деталями работы
- исправлять грамматику и стиль текста
- «читать корректуру» (править окончательный вариант)
- сообщать вероятную оценку

Студент должен сам проявлять инициативу относительно консультаций с руководителем. При этом студент должен принимать во внимание нагрузку и график работы и отдыха руководителя (включая выходные дни, праздники, отпуска).

В случае если в ходе консультации с руководителем предполагается обсуждение большого объема текста, студент должен заранее предоставить текст (в электронной или печатной форме по выбору руководителя).

Декану _____

от

(ФИО студента)
студента ___ курса _____ формы обучения
направление подготовки (специальность)

ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу разрешить выполнение выпускной квалификационной работы (ВКР) по следующей теме: _____

Обоснование целесообразности разработки для практического применения в соответствующей области профессиональной деятельности или на конкретном объекте профессиональной деятельности самостоятельной (авторской) темы (если тема, не включена в перечень тем) _____

Прошу назначить руководителем ВКР* _____

Прошу назначить консультантом ВКР* _____

«__» _____ 20__ г.

(подпись обучающегося) (ФИО)

* Указывается по желанию обучающегося.

ТРЕБОВАНИЯ
к оформлению выпускной квалификационной работы по образовательным
программам высшего образования - программам бакалавриата, программ
специалитета, программам магистратуры в РАНХиГС

1. ВКР оформляется в виде текста, подготовленного с помощью текстового редактора и отпечатанного на принтере на листах формата А4 с одной стороны. Текст на листе должен иметь книжную ориентацию, альбомная ориентация допускается только для таблиц и схем приложений. Основной цвет шрифта – черный.

2. Допускается использование визуальных возможностей акцентирования внимания на определенных терминах, определениях, применяя инструменты выделения и шрифты различных стилей.

3. Наименования всех структурных элементов ВКР (за исключением приложений) записываются в виде заголовков строчными буквами по центру страницы без подчеркивания (шрифт 14 полужирный).

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

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

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

7. Цитаты воспроизводятся в тексте ВКР с соблюдением всех правил цитирования (соразмерная кратность цитаты, точность цитирования). Цитируемая информация заключается в кавычки, указывается источник цитирования.

8. Цифровой (графический) материал (далее – материалы), как правило, оформляется в виде таблиц, графиков, диаграмм, иллюстраций и имеет по тексту отдельную сквозную нумерацию для каждого вида материала, выполненную арабскими цифрами.

При этом обязательно делается надпись «Таблица» или «Рис.» и указывается порядковый номер, название рисунка записывается в той же строке, а заголовок таблицы - на следующей строке по центру строчными буквами (14 шрифт полужирный).

Материалы в зависимости от их размера, помещаются под текстом, в котором впервые дается ссылка на них, или на следующей странице. Допускается цветное оформление материалов.

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

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

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

Библиографический список

(библиографические записи оформляются в соответствии с требованиями
ГОСТ 7.1-2003 и ГОСТ 7.80-2000)

Книги

1. Сычев, М.С. История Астраханского казачьего войска: учебное пособие / М.С.Сычев. - Астрахань: Волга, 2009. - 231 с.
2. Соколов, А.Н. Гражданское общество: проблемы формирования и развития (философский и юридический аспекты): монография / А.Н.Соколов, К.С.Сердобинцев; под общ. ред. В.М.Бочарова. - Калининград: Калининградский ЮИ МВД России, 2009. - 218 с.
3. Гайдаенко, Т.А. Маркетинговое управление: принципы управленческих решений и российская практика / Т.А.Гайдаенко. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Эксмо : МИРБИС, 2008. – 508 с.
4. Управление бизнесом: сборник статей. - Нижний Новгород: Изд-во Нижегородского университета, 2009. - 243 с.
5. Борозда, И.В. Лечение сочетанных повреждений таза / И.В.Борозда, Н.И.Воронин, А.В.Бушманов. - Владивосток: Дальнаука, 2009. - 195 с.
6. Маркетинговые исследования в строительстве: учебное пособие для студентов специальности "Менеджмент организаций" / О.В.Михненко, И.З.Коготкова, Е.В.Генкин, Г.Я.Сороко. - М.: Государственный университет управления, 2005. - 59 с.

Нормативные правовые акты

1. Конституция Российской Федерации: офиц. текст. - М.: Маркетинг, 2001. - 39 с.
Семейный кодекс Российской Федерации: [федер. закон: принят Гос. Думой 8 дек. 1995 г.: по состоянию на 3 янв. 2001 г.]. - СПб.: Стаун-кантри, 2001. - 94 с.
2. Приказ Минобрнауки России от 29.06.2015 № 636 (ред. от 28.04.2016) "Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры" (Зарегистрировано в Минюсте России 22.07.2015 № 38132).
- Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 24.07.2015 № 0001201507240021.
3. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 15.06.2017 № 555 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 41.03.05 Международные

отношения" (Зарегистрирован 05.07.2017 № 47304). Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 07.07.2017 № 0001201707070002.

Стандарты

ГОСТ Р 7.0.53-2007 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Издания. Международный стандартный книжный номер. Использование и издательское оформление. - М.: Стандартинформ, 2007. - 5 с.

Депонированные научные работы

Разумовский, В.А. Управление маркетинговыми исследованиями в регионе / В.А. Разумовский, Д.А. Андреев. - М., 2002. - 210 с. - Деп. в ИНИОН Рос. акад. наук 15.02.02, N 139876.

Диссертации

Лагкуева, И.В. Особенности регулирования труда творческих работников театров: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05 / Лагкуева Ирина Владимировна. - М., 2009. - 168 с.

Покровский А.В. Устранимые особенности решений эллиптических уравнений: дис. ... д-ра физ.-мат. наук: 01.01.01 / Покровский Андрей Владимирович. - М., 2008. - 178 с.

Авторефераты диссертаций

Сиротко, В.В. Медико-социальные аспекты городского травматизма в современных условиях: автореф. дис. ... канд. мед. наук: 14.00.33 / Сиротко Владимир Викторович. - М., 2006. - 17 с.

Лукина, В.А. Творческая история "Записок охотника" И.С.Тургенева: автореф. дис. ... канд. филол. наук: 10.01.01 / Лукина Валентина Александровна. - СПб., 2006. - 26 с.

Отчеты о научно-исследовательской работе

Методология и методы изучения военно-профессиональной направленности подростков: отчет о НИР / Загорюев А.Л. – Екатеринбург: Уральский институт практической психологии, 2008. - 102 с.

Электронные ресурсы

Художественная энциклопедия зарубежного классического искусства [Электронный ресурс]. - М.: Большая Рос. энцикл., 1996. - 1 электрон, опт. диск (CD-ROM).

Насырова, Г.А. Модели государственного регулирования страховой деятельности [Электронный ресурс] / Г.А.Насырова // Вестник Финансовой академии. - 2003. - N 4. - Режим доступа: [http://vestnik.fa.ru/4\(28\)2003/4.html](http://vestnik.fa.ru/4(28)2003/4.html).

Статьи

Берестова, Т.Ф. Поисковые инструменты библиотеки / Т.Ф.Берестова // Библиография. - 2006. - N 6. - С.19.

Кригер, И. Бумага терпит / И.Кригер // Новая газета. - 2009. - 1 июля.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Институт _____

Специальность/направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Образовательная программа: Международный менеджмент

**ПЛАН – ГРАФИК
подготовки выпускной квалификационной работы (ВКР)**

Студента 4 курса очной формы обучения

(ФИО обучающегося)

| № п.п. | Выполняемые работы (этапы выполнения) | Срок выполнения (с ____ по ____) | Отметка о выполнении <i>(подпись руководителя ВКР)</i> |
|--------|---|---|--|
| 1. | Обсуждение области исследования, предварительная формулировка темы ВКР | | |
| 2. | Составление плана-проекта, согласование планируемых результатов | | |
| 3. | Работа с источниками (составление предварительного списка источников) | | |
| 4. | Предоставление первой главы (аналитической) | | |
| 5. | Предоставление второй главы (практической) | | |
| 6. | Составление заключения, формулировка выводов, корректировка введения | | |
| 7. | Предоставление готового текста ВКР | Строго за 5 рабочих дней до даты защиты | |
| 8. | Согласование выступления | | |

План-график составлен руководителем ВКР _____ / _____

(подпись)

*(Ф.И.О., ученая степень,
ученое звание)*

С планом-графиком ознакомлен _____

(подпись обучающегося)

« ____ » _____ 20__ г.

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

Факультет (институт): _____

Направление: 38.03.02 Менеджмент

Образовательная
программа (профиль): Международный менеджмент

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему:

**«Проблемы профессиональной и социальной адаптации в современной
компании на примере ООО «Первый БИТ»»**

Автор работы:
студентка 4 курса
очной формы обучения
Иванова Ирина Ивановна

Руководитель работы:
к.т.н., доцент
Стасенков Юрий Анатольевич

Научный консультант:
Генеральный директор АО
«БизнесКонсалтинг»
Петрова Дарья Дмитриевна

Декан ФМБДА ИБДА:
д.филос.н., профессор
Колесникова Ирина Владимировна

Москва, 2025 год

Аннотация

Данная работа посвящена разработке бизнес модели для зарубежной фармацевтической компании, которая работает на российском рынке, с целью увеличения ее рыночной стоимости. Модель сочетает в себе оптимизацию сотрудничества компании и государства, корректировку процессов продажи и дистрибуции, адаптацию процесса производства в Российской Федерации, инвестирование в науку и инновации, а также применение адаптивного маркетинга.

Описан современный фармацевтический рынок России с точки зрения игроков, каналов дистрибуции (продаж) и производства. Приводится прогноз развития отрасли на период до 2020 года на основании Стратегии развития фармацевтической промышленности Российской Федерации на период до 2020 года.

Разработанная модель создавалась для реально существующей компании, работающей на российском рынке не один десяток лет.

Annotation

This thesis is devoted to the development of a business model for a foreign pharmaceutical company that operates on the Russian market in order to increase its market value. The model includes optimization of the cooperation between the company and the government, sales and distribution adjustment, production localizing, R&D investments, and adaptive marketing.

Current pharmaceutical market in Russia is described in terms of the players, distribution (sales) channels, and production. The forecast of the sector's development, based on the Strategy of pharmaceutical industry development in the Russian Federation for the period up to the year 2020, is outlined.

The designed model was created for the existing company that has been present on the Russian market for dozens of years already.

Приложение 7. Примерный перечень тем ВКР

1. Современное состояние российского и международного рынков акций российских эмитентов и перспективы их развития
2. Современное состояние российского и международного рынков долговых инструментов российских эмитентов и перспективы их развития
3. Особенности привлечения финансирования российскими компаниями на международном рынке в современных условиях (на примере компании...)
4. Особенности финансового менеджмента российских транснациональных компаний (на примере компании...)
5. Специфика управления оборотным капиталом российских транснациональных компаний (на примере компании...)
6. Управление рисками в российских транснациональных компаниях (на примере компании...)
7. Управление портфелем международных активов в России (на примере ...)
8. Роль российского и международного венчурного капитала в финансировании стартапов в России (на примере ...)
9. Возможности и проблемы использования интернет-технологий в системе подбора персонала современной российской организации (на примере...).
10. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом в современной российской организации (на примере...).
11. Мотивационный механизм как фактор повышения эффективности деятельности персонала современной российской организации (на примере...).
12. Оптимизация бизнес-процессов современного российского предприятия (на примере...)
(Разработка управленческих решений по оптимизации бизнес-процессов современного российского предприятия (на примере...)).
13. Особенности построения эффективного бизнеса в московском регионе (на примере...).
14. Особенности управления современной российской государственной организацией (на примере...).
15. Открытие (Проблемы открытия) новой организации в сфере... (на примере...)
16. Проблемы конкурентоспособности современной российской организации (на примере...).
17. Проблемы подбора и адаптации (оценки и аттестации) (подбора и мотивации) (мотивации и развития) персонала в современной российской организации (на примере...).
18. Проблемы проектирования (Проектирование) (Особенности проектирования) бизнес-процессов на современном российском предприятии (на примере...).
19. Проблемы текучести персонала в российских организациях в условиях современного экономического кризиса.
20. Проблемы формирования команды в современной российской организации на основе использования современных технологий командообразования (на примере...).
21. Проблемы функционирования системы управления персоналом современного российского предприятия в условиях кризиса (на примере...).
22. Проектирование (оптимизация) (совершенствование) организационной структуры управления (организационно-производственной структуры) современного российского предприятия (на примере...).
23. Разработка управленческого решения по повышению эффективности системы управления персоналом современной российской организации (на примере ...).
24. Система мотивации персонала как элемент стратегического развития в современной российской организации (на примере ...).
25. Совершенствование процесса производства (наименование товаров) в современной российской организации (на примере...).
26. Исследование преимуществ современных международных альянсов на примере ...
27. Виртуальные логистические системы. Исследование особенностей современной трансформации современной логистической системы на предприятии на примере ...

28. Управление стейкхолдерами в международном менеджменте. Исследование фактора ESG на примере компании ...
29. Внедрение в международном бизнесе технологии RFID. Исследование мирового опыта на примере компании ...
30. Исследование особенностей и специфики трансформации логистической системы компании 1PL в 5PL логистический имплантинг.
31. Применение международной практики мотивации персонала средствами «Фантомные опционы» на примере группы
32. Исследование современных международных форм обратной коммерческой концессии (обратной франшизы) на примере
33. Разработка современных систем форвардной дистрибуции на основе логистического провайдинга на примере компании
34. Разработка и реализация стратегии развития организации (на примере российской международной компании)
35. Обучение персонала как фактор успешного стратегического развития организации в условиях глобализации (на примере компании)
36. Пути совершенствования контроллинга в стратегическом управлении организацией (на примере российской международной компании)
37. Формирование кадрового резерва как направление стратегии развития организации (на примере российской международной компании)
38. Корпоративная культура как стратегическое преимущество в развитии компании в условиях глобализации (на примере компании)
39. Анализ бизнес-моделей российских стартапов
40. Использование инструментов интернет-маркетинга для продвижения бренда
41. Управление отношениями с инвесторами при подготовке к IPO
42. Использование интернет-инструментов для проверки добросовестности контрагентов в международных цепях поставок
43. Разработка модели принятия решения при найме фрилансеров посредством сети Интернет