

**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

решением Ученого совета ИБДА

Протокол от "13" октября 2020 г. № 7

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

направленность «Управление прорывными проектами в международном бизнесе (российско-  
французская программа с углубленным изучением иностранных языков)»

квалификация бакалавр

Очная форма обучения

Год набора – 2021

Москва, 2020 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

д.э.н., профессор кафедры менеджмента ИБДА	Ляско А.К.
д.э.н., профессор кафедры менеджмента ИБДА	Савельева М.В.
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.э.н., доцент кафедры менеджмента ИБДА	Мартиросян Э.Г.
к.т.н., доцент кафедры менеджмента ИБДА	Стасенков Ю.А.
к.х.н., доцент кафедры количественных методов в менеджменте	Авруцкая С.Г.
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.

Образовательная программа актуализирована, одобрена и утверждена на заседании ученого совета Института бизнеса и делового администрирования.

Протокол от "20" января 2023 г. № 1

Заведующий кафедрой менеджмента ИБДА д.э.н., профессор Гапоненко А.Л.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения образовательной программы .....	4
2. Показатели и критерии оценивания компетенций .....	7
3. Шкалы оценивания .....	12
4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения образовательной программы .....	15
5. Методические материалы.....	30

Государственная итоговая аттестация по образовательной программе «Управление прорывными проектами в международном бизнесе (российско-французская программа с углубленным изучением иностранных языков)» включает два аттестационных испытания: государственный экзамен по направлению подготовки и защиту выпускной квалификационной работы (в виде бакалаврской работы).

Государственный экзамен по направлению подготовки состоит из устного экзамена, состоящего из ответов на вопросы по дисциплинам, результаты освоения которых имеют определяющее значение для профессиональной деятельности выпускников.

Выпускная квалификационная работа бакалавра представляет собой логически завершенное самостоятельное исследование, в котором анализируется одна из теоретических и(или) практических проблем в области профессиональной деятельности.

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

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

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

**ОПК-2** – способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

**ОПК ОС-8** – способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов;

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

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

**ПК-10** – владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления

#### Как минимум одна из следующих, в зависимости от направленности ВКР:

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

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

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

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

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

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

**ПК-13** умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;

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

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

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

### **1.1.2. При сдаче государственного экзамена**

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

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

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

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

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

**ПК-13** умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;

**ПК-14** умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**ОПК-7** способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности;

**ОПК ОС -8** способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов

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

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

**УК ОС-2** способность разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений;

**УК ОС-3** способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе;

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

**УК ОС-5** способность проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества;

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

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

**УК ОС-8** способность создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций;

**УК ОС-9** способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности;

**УК ОС-10** способность использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности.

## 2. Показатели и критерии оценивания компетенций

### 2.1. Выпускная квалификационная работа

Компетенции, проверяемые при защите ВКР:

Код компетенции	Наименование компетенции	Показатели оценивания на защите ВКР	Критерии оценивания	Способ/средство оценивания
ОПК-2	Способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Способность сформулировать проблему адекватно конкретной профессиональной ситуации и провести комплексный (многоаспектный, междисциплинарный) анализ проблемы	Проблема рассмотрена со всех сторон в опоре на междисциплинарный подход	Содержание работы
		Способность предложить (выработать) варианты решения провести их сравнительный анализ с т.з. эффективности и социальных последствий	Предложено несколько вариантов решения, проведен сравнительный анализ, определено оптимальное решение (достаточная аргументация, вывод логичен, учтены последствия)	
		2. Навыки оформления текста ВКР в соответствии с требованиями	Выполнение требований к оформлению текста ВКР, таблиц, рисунков, сносок. Цитирование Библиографический список	
ОПК ОС-8	Способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	Способность поместить (рассмотреть) стандартные задачи профессиональной деятельности в современный контекст и оценить перспективы и ограничения применения в отношении к ним последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними открытий, технологий, продуктов	Знает и может аргументированно рассуждать о перспективах решения стандартных профессиональных задач в контексте последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними открытий, технологий, продуктов	Защита ВКР

Код компетенции	Наименование компетенции	Показатели оценивания на защите ВКР	Критерии оценивания	Способ/ средство оценивания
ПК-5	Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	1. Понимает организацию как систему управления. Может выделить функциональные подсистемы (или бизнес-процессы) и их взаимосвязь	Проведен комплексный анализ организации, показана и учтена связь между функциональными подразделениями (стратегиями) организации.	Содержание работы
		2. Может анализировать и диагностировать состояние организации на основе системного комплексного подхода к объекту управления	Представлены различные варианты сценариев и последствий их реализации. Выбрано оптимальное решение.	
ПК-10	Владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления	Способен проанализировать собранную информацию и предложить решение на основе проанализированных данных	ВКР содержит результаты анализа и комплексных предложений, решающих поставленную в работе задачу	Содержание работы

## 2.2. Государственный экзамен

### 2.2.1. Компетенции, измеряемые в ходе государственного экзамена (устный экзамен)

Код компетенции	Наименование компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Способ/ средство оценивания
-----------------	--------------------------	-----------------------	---------------------	-----------------------------

ПК-1	Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умением проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• демонстрирует сформировавшиеся знания об основных теориях мотивации, лидерства и власти для решения</li> <li>• демонстрирует знания о принципах и подходах организации групповой работы</li> <li>• владеет знаниями об основных концепциях управления человеческими ресурсами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• перечислены и охарактеризованы ключевые тезисы не мене, чем 3х теорий мотивации и лидерства (включая А.Маслоу, Г.Гертсберга, Д.Макклеланда. Э.Мэйо и д.р.)</li> <li>• в соответствии с современными теориями управления человеческими ресурсами определены роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении</li> <li>• перечислены показатели и критерии эффективности кадровой стратегии организации с позиции соответствия ее требованиям доктрины развития человеческого капитала, корпоративной культуры и миссии конкретной организации</li> <li>• продемонстрировано владение понятийным аппаратом производственной психологии и организационного поведения</li> </ul>	Монологический заранее подготовленный или сформулированный на основе изученных на занятиях материалов ответ на вопрос
ПК-2	Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	<ul style="list-style-type: none"> <li>• демонстрирует знание различных способов разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций</li> <li>• определяет основные концепции групповой динамики, группообразования, развития команд и профессиональных коммуникаций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сформулированы принципы и закономерности проведения деловых переговоров, встреч, совещаний, телефонного делового общения</li> <li>• определены и охарактеризованы основные концепции групповой динамики, группообразования, развития команд и профессиональных коммуникаций</li> <li>• описаны профессиональные, социально-психологические характеристики, роли членов команды</li> <li>• продемонстрировано знание методов формирования корпоративной культуры мультинациональной организации</li> </ul>	Монологический заранее подготовленный или сформулированный на основе изученных на занятиях материалов ответ на вопрос
ПК-3	Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• демонстрирует знание основных элементов стратегии организации</li> <li>• перечисляет и описывает роли стейкхолдеров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• перечислены стейкхолдеры организации, описаны роли основных заинтересованных сторон (включая клиентов, правительственные учреждения, работников,</li> </ul>	Монологический заранее подготовленный или сформулированный на

	направленной на обеспечение конкурентоспособности	<p>организации в формировании стратегии</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• демонстрирует знание основных показателей эффективности и экономической целесообразности стратегии</li> </ul>	<p>собственников и акционеров) в формировании стратегии</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• дана характеристика ключевым элементам стратегии (в том числе, системе целей, способам формализации стратегии, информационному обеспечению процесса управления, внутренним и внешним ограничениям)</li> <li>• перечислены основные показатели эффективности и экономической целесообразности стратегии, приведены формулы, указаны ограничения</li> </ul>	основе изученных на занятиях материалов ответ на вопрос
ПК-4	Умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• демонстрирует знание количественных и качественных методов анализа финансовой отчетности</li> <li>• знает показатели, с помощью которых проводится оценка финансовой устойчивости организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• перечислено не менее 5 показателей финансовой устойчивости организации (включая коэффициент капитализации, коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования, коэффициент финансовой независимости, коэффициент финансирования, коэффициент финансовой устойчивости)</li> <li>• дана характеристика преимуществ и недостаткам основных методов качественного и количественного анализа финансовой отчетности</li> <li>• проведен сравнительный анализ горизонтального и вертикального анализа</li> </ul>	Монологический заранее подготовленный или сформулированный на основе изученных на занятиях материалов ответ на вопрос
ПК-5	Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>• владеет методиками разработки, применения и реализации управленческих решений</li> <li>• применение актуальных математических моделей для оценки функциональных стратегий компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• продемонстрировано знание не менее трех теорий принятия управленческих решений;</li> <li>• критически оценены предлагаемые варианты управленческих решений с использованием инструментов ценностно-ориентированного менеджмента</li> </ul>	Монологический заранее подготовленный или сформулированный на основе изученных на занятиях материалов ответ на вопрос
ПК-6	Способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных	<ul style="list-style-type: none"> <li>• использует в профессиональной деятельности международные стандарты в сфере управления проектами</li> <li>• владеет навыками сетевого анализа, календарного планирования, контроля хода</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• владеет не менее, чем тремя гибкими методологии управления проектами (в том числе эджайл, скрам и т.д.)</li> <li>• продемонстрировано знание системы международных профессиональных стандартов в сфере управления проектами</li> <li>• применен Microsoft Project для оценки сроков</li> </ul>	Монологический заранее подготовленный или сформулированный на основе изученных на занятиях материалов ответ на вопрос

	изменений	<ul style="list-style-type: none"> <li>реализации проекта</li> <li>выбирает рациональную схему финансирования проекта с учетом ее влияния на показатели эффективности, реализуемости и рисков проекта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>выполнения проекта, определения объема работ и ресурсов</li> <li>определены целевые показатели и критерии эффективности проекта</li> </ul>	
ПК-7	Владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых договоров, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	<ul style="list-style-type: none"> <li>демонстрирует знание актуальных российских стратегий технологического обновления промышленных предприятий различных отраслей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>продемонстрировано знание новелл в области современного корпоративного, предпринимательского и хозяйственного права</li> <li>продемонстрировано владение инструментарием организации закупок товаров, работ и услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд</li> <li>основные законодательные акты в области закупок охарактеризованы и сравнены</li> </ul>	Монологический заранее подготовленный или сформулированный на основе изученных на занятиях материалов ответ на вопрос
ПК-8	Владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	<ul style="list-style-type: none"> <li>владеет технологиями и методиками управленческого учета операционной (производственной) деятельности</li> <li>знает подходы к организации системы делопроизводства и документационного оборота производственной компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>определен полный перечень и все типы договоров, которые необходимо заключить для обеспечения эффективной деятельности организации</li> <li>продемонстрированы знания базовых концепций делопроизводства</li> <li>продемонстрированы знания содержательных, формальных, этических и протокольных требований к деловым коммуникациям</li> </ul>	Монологический заранее подготовленный или сформулированный на основе изученных на занятиях материалов ответ на вопрос

### 2.2.2. Компетенции, измеряемые в ходе государственного экзамена

Показатели и критерии оценивания компетенций, проверяемых в ходе государственного экзамена, содержатся в паспортах соответствующих компетенций (Приложение 1 к ОП ВО).

Код компетенции	Наименование компетенции	Способ/средство оценивания
-----------------	--------------------------	----------------------------

Код компетенции	Наименование компетенции	Способ/средство оценивания
ПК-1	Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	Вопросы устного ГЭ (Организационное поведение, Управление человеческими ресурсами, Теория организации)
ПК-2	Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	Вопросы устного ГЭ (Управление человеческими ресурсами)
ПК-3	Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Вопросы устного ГЭ (Стратегический менеджмент)
ПК-4	Умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации	Вопросы устного ГЭ (Финансовый менеджмент Финансовые рынки Международные финансы)
ПК-9	Способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли	Вопросы устного ГЭ (Экономическая теория Маркетинг Управление рекламой и PR)
ПК-13	Умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	Вопросы устного ГЭ (Теория организации)
ПК-14	Умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета	Вопросы устного ГЭ (Финансовый анализ и управленческий учет Налоги и налогообложение)
ПК-15	Умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании	Вопросы устного ГЭ (Финансовый менеджмент Международные финансы)
ПК-16	Владение навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов	Вопросы устного ГЭ (Финансовый менеджмент Международные финансы)

Код компетенции	Наименование компетенции	Способ/средство оценивания
ПК-17	Способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели	Вопросы устного ГЭ (Маркетинг Предпринимательство)

### 3. Шкалы оценивания

#### 3.1. Шкала оценивания ВКР

Оценка выпускной квалификационной работы складывается из оценки государственной экзаменационной комиссии на защите ВКР.

Государственная экзаменационная комиссия используют 100-балльную шкалу. Итоговый балл 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».

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

<i>Показатель</i>		<i>Критерий</i>	<i>Баллы</i>
1.	Релевантность содержания работы заявленной теме (максимум 10 баллов)	Нерелевантно	0
		Релевантно отчасти	1-9
		Полностью релевантно	<b>10</b>
2.	Соответствие результатов ВКР поставленным целям и задачам (максимум 15 баллов)	Не соответствуют	0
		Соответствуют не в полной мере	1-14
		Полностью соответствуют	<b>15</b>
3.	Оформление работы (максимум 5 баллов)	Существенные отклонения от требований	0-2
		Незначительные отклонения от требований	3-4
		Полностью соответствует требованиям	<b>5</b>
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	<b>15</b>
5.	Качество компьютерной презентации (максимум 10 баллов)	Структурированность информации, адекватное представление информации на слайдах	<b>1-10</b>
6.	Навыки публичного выступления (максимум 5 баллов)	Контакт с аудиторией, уверенность, убежденность, отсутствие слов-паразитов, адекватная реакция на	<b>1-5</b>

		критику	
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	<b>15</b>
8.	Аргументированность, логика при ответах на вопросы (максимум 15 баллов)	Слабая аргументация	0-3
		Достаточная аргументация	4-9
		От хорошего до блестящего	<b>10-15</b>
9.	Общая эрудиция, в том числе знание прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними открытий, технологий, продуктов		<b>1-10</b>

### 3.2. Шкала оценивания государственного экзамена

Оценка за государственный экзамен по направлению подготовки ставится государственной экзаменационной комиссией, исходя из устного ответа студента.

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».

Студенты, принимавшие участие в Федеральном Интернет-экзамене для выпускников бакалавриата (ФИЭБ) и получившие «золотой», «серебряный» или «бронзовый» сертификат, имеют право добавить 5, 4 или 3 балла соответственно к оценке за государственный экзамен или защиту ВКР.

## **4. Типовые материалы, необходимые для оценки результатов освоения образовательной программы**

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

ВКР представляет собой логически завершенное самостоятельное исследование, в котором анализируется одна из теоретических и(или) практических проблем в области профессиональной деятельности<sup>1</sup>.

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 результаты количественного анализа экономико-статистических данных и финансовых показателей;
- понимание значения экономических, юридических, социальных, культурных и этических аспектов управленческой деятельности;
- степень подготовленности студентов к самостоятельному решению профессиональных задач.

#### **Примерный перечень тем ВКР**

1. Анализ бизнес-моделей российских и зарубежных IT-стартапов
2. Исследование преимуществ современных международных альянсов на примере альянса ...
3. Исследование современных международных форм обратной коммерческой концессии (обратной франшизы) на примере ...
4. Корпоративная культура как стратегическое преимущество в развитии компании в условиях глобализации (на примере компании)
5. Внедрение в международном бизнесе технологии RFID. Исследование мирового опыта на примере компании.
6. Национальная культура в управлении бизнесом
7. Особенности вывода иностранного бренда на российский рынок на примере компании
8. Пути совершенствования контроллинга в стратегическом управлении организацией (на примере российской международной компании)
9. Разработка и реализация стратегии развития организации (на примере российской международной компании)
10. Роль российского и международного венчурного капитала в финансировании стартапов в России (на примере фонда...)
11. Современное состояние российского и международного рынков акций российских эмитентов и перспективы их развития
12. Специфика управления оборотным капиталом российских транснациональных компаний (на примере компании...)
13. Управление отношениями с инвесторами при подготовке к IPO
14. Управление портфелем международных активов в России (на примере фонда...)
15. Управление рисками в российских транснациональных компаниях (на примере компании...)

---

<sup>1</sup> П.7 Положения о выпускной квалификационной работе по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры в РАНХиГС

## 16. Управление стейкхолдерами в международном менеджменте. Исследование фактора ESG на примере компании ...

### Структура ВКР

Выпускная квалификационная работа по своей структуре должна состоять из следующих основных разделов:

- Введение
- Основная часть, которая включает в себя следующие разделы:
  - Аналитический
  - Практический
- Заключение
- Библиографический список

Содержание основных разделов в тексте выпускной квалификационной работы должно в полной мере отражать весь объем проделанной студентом работы, быть логичным и доказательно выстроенным, содержать все необходимые ссылки на привлекаемые для работы источники и литературу, печатные материалы, а также на информационные ресурсы Интернет.

**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** общей 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;
- раздел завершается постановкой задачи (проблемы), решаемой в данной работе и выбором методов ее решения, адекватных предмету исследования.

**Практический раздел** основной части работы призван продемонстрировать способности студента решать конкретные управленческие задачи. 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:

- конкретизацию поставленной задачи применительно к объекту и предмету исследования;
- в случае исследования конкретного предприятия дается его характеристика с точки зрения основных показателей его деятельности, в том числе, его места на рынке, связей с другими субъектами рынка в контексте государственной политики и глобальных тенденций;
- описание практического использования выбранных методов исследования.

Например, если в качестве финансового инструмента используется финансовый лизинг, то приводится расчет лизинговых платежей, устанавливается их периодичность, оценивается влияние на себестоимость, выполняется расчет эффективности финансового лизинга.

В случае инновационной деятельности выбирается организационная форма такой деятельности, устанавливается состав ее участников, определяются необходимые ресурсы,

оцениваются риски, формируется портфель прав интеллектуальной собственности, проводится оценка эффективности венчурного финансирования.

В случае исследования кадровой политики оценивается структура персонала в разрезе различных показателей (пол, возраст, образование, квалификация и т.п.), соответствие кадровой структуры целям и задачам организации, дается количественная и качественная оценки текучести кадров, проводится анализ системы мотивации и устанавливаются причинно-следственные связи между различными факторами.

- рекомендации для принятия управленческого решения в контексте поставленной задачи;
- оценку эффективности использованных методов и, возможно, предложения по их оптимизации.

Практический раздел обязательно должен включать анализ социальных последствий предлагаемых управленческих рекомендаций в части их соответствия этическим нормам.

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

Если работа носит преимущественно теоретический, исследовательский или методологический характер, то аналитический раздел включает в себя:

- Обзор источников по выбранной проблематике
- 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).

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, дает оценку достигнутых студентом результатов и перспектив развития исследуемой проблематики в целом, а также постановку задач для дальнейшей исследовательской работы студента.

#### **Полный перечень тем ВКР и требования к ВКР см. в Программе ГИА.**

#### **4.2. Перечень тем, выносимых на государственный экзамен:**

Экономическая теория	Рынок: спрос, предложение (понятие и факторы), равновесие. Эластичность спроса. Фирма: понятие, организационные формы. Показатели деятельности: издержки, выручка, прибыль. Бухгалтерские и экономические издержки. Основные макроэкономические показатели и их содержание. Система национальных счетов. Цикличность рыночной экономики. Экономический рост. Виды циклов. Инфляция: понятие, виды, показатели. Антиинфляционная политика. Безработица: понятие, виды, методы борьбы. Социально-экономические последствия. Государственный бюджет. Структура государственного бюджета.
----------------------	---

	<p>Дефицит государственного бюджета и способы его финансирования.  Налоги. Виды налогов. Функции налогов.  Деньги: происхождение, функции. Денежная масса и ее структура.  Денежные агрегаты.  Банки, банковская система и ее роль в экономике.  Кредитно-денежная политика: понятие, цели, инструменты</p>
Финансовый анализ	<p>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.</p>
Общий менеджмент.	<p>Предмет и сущность менеджмента.  Функции менеджмента.  Методы менеджмента.  Организационные структуры.</p> <p>Понятие организации и ее жизненный цикл.  Внешняя среда организации.  Внутренняя среда организации. Ресурсы организации.  Организационная структура. Принципы построения и виды.  Коммуникационные процессы. Проблемы функционирования коммуникаций.  Делегирование полномочий. Сущность и основные проблемы.  Связь с организационной структурой компании.  Мотивация как функция менеджмента. Теоретические основы и практические формы современной мотивации.  Контроль как функция менеджмента. Системы контроля в организации.  Особенности профессии менеджера. Роли менеджера.</p>
Организационный дизайн	<p>Основы организационного дизайна  Механическая и органическая организации  Жизненный цикл организации  Организационная культура</p>
Организационное поведение	<p>Типы конфликтов в организации. Причины возникновения конфликтов и способы их регулирования.  Основные потребности человека в организации. Основные точки зрения на проблему.  Управленческое общение: сущность, функции, технология.  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	<p>Управление персоналом как составная часть менеджмента организации. История и современность управления персоналом.</p> <p>Модели управления персоналом. Принципы и методы управления персоналом в современной организации. Кадровая политика и система управления персоналом в организации. Кадровое планирование, набор и отбор персонала. Мотивация и стимулирование персонала. Адаптация персонала. Обучение персонала. Деловая оценка и управление карьерой персонала.</p> <p>Деятельность руководства организации и кадровых служб по управлению персоналом.</p>
Разработка управленческого решения	<p>Понятие управленческого решения. Классификация управленческих решений. Основные требования к управленческому решению и стадии его разработки.</p> <p>Использование моделирования при разработке управленческих решений. Основные типы моделей.</p> <p>Основные методы принятия управленческих решений.</p> <p>Условия риска и неопределенности. Особенности принятия управленческого решения в условиях неопределенности.</p>
Производственный менеджмент	<p>Понятие организационно-производственной структуры. Основные типы предприятий и производств.</p> <p>Основные принципы рациональной организации производственного процесса. Организация производственных процессов во времени.</p> <p>Управление процессами освоения новых видов продукции.</p> <p>Система создания и освоения новых товаров.</p> <p>Производственный процесс, производственный цикл, их взаимосвязь.</p>
Маркетинг и управление рекламой	<p>Потребительская концепция маркетинга. Содержание, основные принципы, функции.</p> <p>Основные маркетинговые концепции современного бизнеса.</p> <p>Маркетинговые исследования рынка: цели, объекты, виды и методы. Исследование потребностей и моделирование поведения потребителей.</p> <p>Комплекс маркетинга и его основные составляющие.</p> <p>Товарная политика организации. Жизненный цикл товара.</p> <p>Основные и локальные стратегии маркетинговой деятельности организации.</p> <p>Маркетинговое планирование. Основные разделы маркетингового плана.</p> <p>Реклама как элемент комплекса маркетинга. Классификация рекламы. Технологии рекламных кампаний.</p> <p>«Паблик рилейшнз». Цели и задачи PR- кампаний. Связь PR с имиджем и репутацией организации.</p> <p>Ценовая политика. Факторы, определяющие уровень цен товаров.</p> <p>Сегментация рынка. Сегментационные стратегии.</p>

	<p>Позиционирование товара на рынке. Методы позиционирования товаров.</p> <p>Исследование конкурентной среды организации. Оценка конкурентоспособности товара.</p> <p>Бренд и брендинг. Ребрендинг и рестайлинг. Этапы подготовки и проведения рекламной кампании. Эффективность рекламных кампаний</p> <p>Продвижение товаров и услуг в сети Интернет. Медийная и контекстная реклама. SMM и SMO?</p>
Финансовый менеджмент	<p>Финансовый анализ предприятия. Вертикальный и горизонтальный анализ баланса и отчета о прибылях и убытках.</p> <p>Финансовый анализ предприятия. Коэффициенты ликвидности и платежеспособности.</p> <p>Финансовый анализ предприятия. Коэффициенты оборачиваемости.</p> <p>Управление рентабельностью. Метод Дюпона по декомпозиции рентабельности собственного капитала (ROE).</p> <p>Основные способы финансирования бизнеса. Лизинг и кредит.</p> <p>Средневзвешенная стоимость капитала (WACC). Модель оценки капитальных активов (CAPM).</p> <p>Количественные критерии оценки инвестиционного проекта.</p> <p>Анализ окупаемости (PP). Внутренняя норма доходности (IRR).</p> <p>Чистая приведенная стоимость (NPV).</p> <p>Недостатки использования внутренней нормы доходности (IRR) как единственного критерия оценки инвестиционного проекта.</p> <p>Модифицированная норма доходности (MIRR).</p>
Стратегический менеджмент	<p>Сущность стратегического управления.</p> <p>Стратегический анализ.</p> <p>Конкурентные стратегии.</p> <p>Стратегическое планирование.</p> <p>Реализация стратегии и стратегический контроль.</p> <p>Сущность и необходимость стратегического управления.</p> <p>Проблемы стратегического управления на современном этапе.</p> <p>Глобальные маркетинговые и функциональные стратегии как части единой системы</p> <p>Алгоритм разработки стратегии.</p> <p>Миссия и цель организации. Требования к целям. Дерево целей и принципы его построения.</p> <p>Методика PEST и SWOT-анализа. Количественная оценка факторов.</p> <p>Оценка факторов внутренней среды при построении матрицы SWOT.</p> <p>Стратегии завоевания рынка.</p> <p>Инновационный характер стратегий сохранения рынка.</p> <p>Проблемы реализации стратегии. Стратегическая карта и бизнес-план как формы реализации стратегии.</p>
Бизнес-планирование	<p>Основные понятия в бизнес-планировании.</p> <p>Объект, предмет, информационно-методическая основа бизнес-</p>

	<p>планирования и его роль в предпринимательской деятельности. Виды и типология бизнес-планов с позиций компонентов менеджмента: бизнес-план инвестиционного проекта, бизнес-план функциональной службы, операционный бизнес-план, бизнес-план – технико-экономическое обоснование для получения кредита.</p> <p>Структура и содержание основных разделов бизнес-плана</p> <p>Методика SWOT-анализа при описании отрасли.</p> <p>Оценка конкурентной ситуации в отрасли.</p> <p>Основные экономические показатели бизнес-среды.</p> <p>Анализ безубыточности.</p> <p>Оценка и анализ экономической эффективности проекта.</p> <p>Анализ чувствительности.</p> <p>Современные информационные технологии в бизнес-планировании. (MS Excel, «Альт-Инвест», «ИНЭК-аналитик», Project Expert)</p>
Инновационный менеджмент	<p>Понятие «инновация» и основные критерии инноваций. Виды инновационной деятельности. Типы инновационного поведения фирм. Характеристика рынка, количественная оценка спроса и рыночной доли. Проектный менеджмент как инструмент инновационного управления. Риск-менеджмент – ключевой элемент инновационного управления. Использование финансового моделирования для управления проектом.</p>
Предпринимательство	<p>Предпринимательство как феномен и социальная практика.</p> <p>Предпринимательство как управленческая роль в жизнедеятельности бизнес-организации. Жизненные циклы бизнес-организации и поведение предпринимательства на стадиях жизненных циклов. Практика управления предпринимательством: закономерности, проблемы, дилеммы, мотивация, научение предпринимательству.</p>
Бизнес-планирование	<p>Основные понятия в бизнес-планировании.</p> <p>Объект, предмет, информационно-методическая основа бизнес-планирования и его роль в предпринимательской деятельности.</p> <p>Виды и типология бизнес-планов с позиций компонентов менеджмента: бизнес-план инвестиционного проекта, бизнес-план функциональной службы, операционный бизнес-план, бизнес-план – технико-экономическое обоснование для получения кредита.</p> <p>Структура и содержание основных разделов бизнес-плана</p> <p>Методика SWOT-анализа при описании отрасли.</p> <p>Оценка конкурентной ситуации в отрасли.</p> <p>Основные экономические показатели бизнес-среды.</p> <p>Анализ безубыточности.</p> <p>Оценка и анализ экономической эффективности проекта.</p> <p>Анализ чувствительности.</p> <p>Современные информационные технологии в бизнес-планировании. (MS Excel, «Альт-Инвест», «ИНЭК-аналитик»,</p>

	Project Expert)
Инновационный менеджмент	<p>Типы инновационного поведения фирм с примерами.</p> <p>Этапы жизненного цикла и развития каждого из типов инновационного поведения фирм с примерами.</p> <p>Определение бенефициаров и потребителей инновации.</p> <p>Оценка спроса и потенциальной рыночной доли фирмы в результате инновации.</p> <p>Управление инновацией как проектная работа.</p> <p>Основные характеристики проектного менеджмента.</p> <p>Виды проектного менеджмента: agile, waterfall. Их ключевые особенности, преимущества и недостатки.</p> <p>Обоснование важности риск-менеджмента для успешности инновации.</p> <p>Концепция Enterprise Risk Management.</p> <p>Виды рисков, с которыми сталкиваются фирмы и методы управления ими.</p> <p>Этапы построения финансовой модели инновационного проекта.</p>

## **5. Методические материалы**

5.1. Программа государственной итоговой аттестации по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, образовательная программа «Управление прорывными проектами в международном бизнесе (российско-французская программа с углубленным изучением иностранных языков)» (утверждается Ученым советом ИБДА за 6 месяцев до проведения ГИА). Публикуется в LMS ИБДА.

5.2. Локальные нормативные акты

Положение о проведении государственной итоговой

[https://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie\\_GIA.pdf](https://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie_GIA.pdf)

Положение о проведении проверки на наличие неправомерных заимствований

[https://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie\\_o\\_zaimstvovanii\\_02-724\\_25.07.2018.pdf](https://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie_o_zaimstvovanii_02-724_25.07.2018.pdf)