

**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 «12» сентября 2019г. № 7

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по направлению подготовки

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки)

Управление прорывными проектами в международном бизнесе

(направленность(профиль))

Бакалавр

(квалификация)

Очная форма обучения

(форма обучения)

Год набора - 2020

Москва, 2020 г.

Автор(ы)–составитель(и):

Директор программы, к.э.н., доцент Свищев А.В.

Заведующий кафедрой менеджмента ИБДА
д.э.н., профессор

Гапоненко А.Л.

СОДЕРЖАНИЕ

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

Государственная итоговая аттестация по образовательной программе «Управление прорывными проектами в международном бизнесе» 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 двух частей: решение междисциплинарного кейса по международным аспектам менеджмента и бизнеса и экзамен в тестовом формате, включающий вопросы по дисциплинам, результаты освоения которых имеют определяющее значение для профессиональной деятельности выпускников.

Государственный экзамен проводится в письменной форме в два этапа.

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

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

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

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;

ОПК ОС-9 – способность анализировать деятельность субъектов и объектов управленческой деятельности в моральном контексте (в категориях этики), давать нравственную оценку собственным поступкам;

ОПК ОС-10 – способность к критическому мышлению, способность вырабатывать самостоятельную позицию по вопросам, входящим в зону ответственности выпускника, на основе, как усвоенных знаний, так и доверия к собственному разуму.

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-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;

ПК ОС-23 способность участвовать в разработке стратегии выхода компании на зарубежные рынки или вывода на международный рынок конкретного продукта;

ПК ОС-25 способность понимать особенности ведения бизнеса и предпринимательской деятельности в международной среде.

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;

ПК ОС-23 способность участвовать в разработке стратегии выхода компании на зарубежные рынки или вывода на международный рынок конкретного продукта;

ПК ОС-25 способность понимать особенности ведения бизнеса и предпринимательской деятельности в международной среде.

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

ОПК ОС-9 способность анализировать деятельность субъектов и объектов управленческой деятельности в моральном контексте (в категориях этики), давать нравственную оценку собственным поступкам;

ОПК ОС-10 способность к критическому мышлению, способность вырабатывать самостоятельную позицию по вопросам, входящим в зону ответственности выпускника, на основе, как усвоенных знаний, так и доверия к собственному разуму.

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	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

Код компетенции	Наименование компетенции	Показатели оценивания на защите ВКР	Критерии оценивания	Способ/средство оценивания
	значимости принимаемых решений	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)	
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	1. Умение найти информацию по проблеме, отобрать необходимую и достаточную информацию, структурировать и представить решение профессиональной задачи в соответствии с предъявленными требованиями	Релевантность найденной информации; Необходимость и достаточность информации; Логичность изложения	Содержание работы Оформление работы, Проверка в системе «Антиплагиат»
		2. Навыки оформления текста ВКР в соответствии с требованиями	Выполнение требований к оформлению текста ВКР, таблиц, рисунков, сносок. Цитирование Библиографический список	
ОПК-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
ОПК ОС-9	Способность анализировать деятельность субъектов и объектов управленческой деятельности в моральном контексте (в категориях этики), давать нравственную оценку собственным поступкам	1. Осознает роль человеческого фактора в организационных процессах	Понимает проблемы и может проанализировать различные варианты с учетом отдаленных последствий	Содержание работы
		2. Способен формулировать рекомендации для принятия управленческих решений с учетом этических аспектов и социальных последствий		

Код компетенции	Наименование компетенции	Показатели оценивания на защите ВКР	Критерии оценивания	Способ/средство оценивания
ОПК ОС-10	Способность к критическому мышлению, способность вырабатывать самостоятельную позицию по вопросам, входящим в зону ответственности выпускника, на основе, как усвоенных знаний, так и доверия к собственному разуму	1. Умеет отбирать релевантную проблеме информацию, использовать различные источники	Полностью понимает суть проблемы, выявляет релевантную информацию Опирается не только на классические труды, но и на результаты современных исследований	Содержание работы Защита работы
		2. Определяет необходимый объем информации, структурирует ее и оценивает	Выявляет и оценивает всю необходимую информацию Четко отличает главное от второстепенного, владеет информацией, достаточной для всестороннего и глубокого анализа.	
		3. Рассматривает проблему с разных точек зрения (с позиций разных сторон) и делает самостоятельные выводы	Ясно и точно описывает проблему с разных сторон, учитывает возможность выбора и компромиссы Делает собственные выводы, убедительно доказывает, отстаивает правоту	
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.	

2.2. Государственный экзамен

2.2.1. Компетенции, измеряемые в ходе первой части государственного экзамена (кейс)

Профессиональные компетенции ПК ОС-23 и ПК ОС-25, установленные профильным образовательным стандартом, и связанные с международными аспектами менеджмента и бизнеса, измеряются в ходе первой части государственного экзамена, а именно решения итогового экзаменационного кейса:

ПК ОС-23 Способность участвовать в разработке стратегии выхода компании на зарубежные рынки или вывода на международный рынок конкретного продукта

ПК ОС-25 Способность понимать особенности ведения бизнеса и предпринимательской деятельности в международной среде

Показатели и критерии оценивания компетенций в ходе решения итогового кейса приведены в таблице.

Показатель (аспект)	Критерии оценивания (максимум 5 баллов по каждому показателю)
1. Способность выбирать оптимальный способ выхода компании на международные рынки.	<p>Представлены 2 и более основания в пользу выбора конкретного способа выхода компании на международные рынки.</p> <p>Обоснование включает в себя следующие необходимые моменты:</p> <p>1. Определен оптимальный способ выхода компании на международные рынки с точки зрения наличия партнеров, необходимой инфраструктуры и сложившейся конкурентной среды в стране, где компания собирается развивать свою деятельность.</p> <p>2. Определен оптимальный способ выхода компании на международные рынки с точки зрения сложившихся в компании внутренних ресурсов, способностей и ключевых компетенций.</p>
2. Способность принимать аргументированные решения по выбору направления интернационализации бизнеса.	<p>Проведен анализ возможных рисков (не менее 2-х).</p> <p>Представлены не менее 2-х аргументов в качестве основания в пользу предлагаемого выбора направления интернационализации бизнеса</p>
3. Способность к оптимальному планированию географического распределения цепочки добавления ценности в компании.	<p>Проведен сравнительный анализ возможных вариантов (не менее 2-х) географического распределения цепочки добавления ценности в компании.</p> <p>Указаны сильные, слабые стороны каждого варианта, а также возможности и угрозы его использования.</p> <p>Окончательное решение обосновано (не менее 2-х аргументов).</p>
4. Способность анализировать возможные направления экспортной и импортной деятельности организации с целью усиления ее конкурентного рыночного преимущества и финансовой результативности.	<p>Проведен сравнительный анализ возможных вариантов (не менее 2-х) экспортной и импортной деятельности организации с целью усиления конкурентного рыночного преимущества и финансовой результативности. Указаны сильные, слабые стороны каждого варианта, а также возможности и угрозы его использования.</p> <p>Окончательное решение обосновано (не менее 2-х аргументов).</p>
5. Способность выстраивать транснациональное движение компонентов, готовой продукции и услуг,	Студент называет ограничения в процессе выстраивания транснационального движения компонентов, готовой продукции и услуг, связанных

Показатель (аспект)	Критерии оценивания (максимум 5 баллов по каждому показателю)
связанных с деятельностью рассматриваемой компании.	с деятельностью рассматриваемой компании, выявленных в рамках PEST-анализа.
6. Способность оптимизировать трансграничные цепочки поставок с точки зрения достижения конкурентного преимущества и финансовой результативности компании.	Студент произвел расчет финансовой результативности 2-х вариантов трансграничных цепочек поставок, используя при этом корректные методы.

2.2.2. Компетенции, измеряемые в ходе второй части государственного экзамена (тест)

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 тестовой части ГЭ (Организационное поведение и лидерство, Управление человеческими ресурсами)
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 тестовой части ГЭ (Управление человеческими ресурсами, Кросскультурный менеджмент)
ПК-3	Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Вопросы тестовой части ГЭ (Стратегический менеджмент, Стратегический маркетинг)
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 тестовой части ГЭ (Основы финансового менеджмента, Управление финансами)
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 тестовой части ГЭ (Экономическая теория, Маркетинг)

Код компетенции	Наименование компетенции	Способ/средство оценивания
ПК-13	Умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	Вопросы тестовой части ГЭ (Цифровая модель 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 тестовой части ГЭ (Учет и анализ)
ПК-15	Умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании	Вопросы тестовой части ГЭ (Основы финансового менеджмента, Управление финансами)
ПК-16	Владение навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов	Вопросы тестовой части ГЭ (Основы финансового менеджмента, Управление финансами)
ПК-17	Способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели	Вопросы тестовой части ГЭ (Маркетинг, Основы предпринимательства)
ПК ОС-23	Способность участвовать в разработке стратегии выхода компании на зарубежные рынки или вывода на международный рынок конкретного продукта	Вопросы тестовой части ГЭ (Международный бизнес, Управление цепочками поставок) Междисциплинарный кейс
ПК ОС-25	Способность понимать особенности ведения бизнеса и предпринимательской деятельности в международной среде	Вопросы тестовой части ГЭ (Международный бизнес) Междисциплинарный кейс

3. Шкалы оценивания

3.1. 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».

3.1.1. 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

3.1.2. 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	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

3.2. 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».

Итоговый кейс оценивается по шести показателям, приведенным в таблице в п. 2.2.1. Там же приведены критерии и шкала оценивания. Максимальный итоговый балл за первую часть гос.экзамена – 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 гос.экзамена – 70 баллов.

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 контрольные задания или иные 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 деятельности¹.

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

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

- 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...)
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.

4.2. Перечень вопросов государственного экзамена

4.2.1. Пример типовых заданий для тестовой части государственного экзамена

Пример кейса

Реструктуризация Philips: как голландский гигант изменил процессы создания ценности в компании

В 2006 году Джерард Клейстерлее, исполнительный директор Philips, продал полупроводниковый бизнес голландского конгломерата частным инвесторам более чем за 10 млрд. долл., используя денежные поступления для укрепления позиций в быстро растущих сегментах рынка, таких, как освещение и медицинские приборы. Одним удачным ходом Клейстерлее осуществил огромный прорыв, приблизившись к цели, которую его предшественники на высшем посту в Philips декларировали, но не могли достичь: превращение сонной европейской компании, выпускающей электронные продукты с невысокой рентабельностью, в мощного игрока, ориентированного на потребительский рынок и демонстрирующего как уверенный рост доходов, так и стабильную отдачу на вложенный инвесторами капитал.

Для большинства крупных компаний рост прибыли и осуществление поглощений являются обычной стороной бизнеса. Но до недавнего времени Philips не был похож на большинство крупных компаний. Огромный, неповоротливый конгломерат, который производил все на свете, от ламп и электробритв до дефибрилляторов и магнитно-резонансных томографов, некоторое время занимался даже музыкальным бизнесом (на его лейбле PolyGram записывались Стинг и Элтон Джон). Теперь, после продажи полупроводникового подразделения и образования в компании трех четко очерченных бизнес-единиц – медицина, освещение и потребительская продукция (включающая электронику и бытовые приборы), - Philips получил шанс улучшить свои конкурентные позиции в мире, где в основном царят его соперники из США и азиатских стран.

К тому времени, как Клейстерлее занял пост CEO в 2001 году (он занимал эту должность до 2011 года), Philips все еще позиционировал себя как массовый производитель бытовой электроники, полупроводников и электронных компонентов. В 2001-2002 годах кризис в компании достиг своего пика: Philips фиксировал крупные убытки и был вынужден уволить 55 тысяч человек – около четверти сотрудников. Курс акций компании просел с

примерно 60 долл. в 2001 году до 13 долл. в 2002-м. Дивизион полупроводников возглавил падение: его объем продаж снизился за два года на 30%. Когда технологический рынок оправился от потерь в 2003 и 2004 годах, результаты работы полупроводникового подразделения Philips также улучшились, но Клейстерлее и другие топ-менеджеры уже приняли решение переключить внимание инвесторов на более стабильные и предсказуемые направления деятельности компании, такие как специальные системы освещения и сложные медицинские приборы, демонстрировавшие, по крайней мере, 12% рентабельности.

Подвергшийся реструктуризации в 1990-е годы, Philips все еще оставался собранием разрозненных продуктовых линий с производственной базой, укорененной в Европе с ее высокими зарплатами. «В конце 1990-х мы слишком разбрасывались, - говорит Клейстерлее. – Но правила игры изменились, и времена вертикальной интеграции закончились». Клейстерлее начал передавать выпуск телевизоров, CD-плееров и электронных компонентов на аутсорсинг таким компаниям, как Flextronics и Jabil. Philips также создал совместные предприятия с азиатскими соперниками, подобными корейской LG, чтобы оставаться конкурентоспособным на все более стандартизованном рынке телевизионных кинескопов и плоских ЖК-панелей. В 2014 году Philips подписал соглашение о постепенной передаче своего аудио- и видео-бизнеса американской компании Gibson.

Philips отреагировал на увеличение промышленного выпуска в странах с низкими издержками и рост китайского рынка перемещением массового производства в страны Азии. У себя дома в Европе компания теперь концентрируется на разработке и выпуске продукции с высокой добавленной ценностью. Клейстерлее продолжил закрытие заводов и перенос производства прибыльных дивизионов (например, осветительных приборов) в регионы с низкими издержками, такие, как Польша, Мексика и Китай. Пятнадцать лет назад у Philips было 110 заводов по изготовлению ламп и другой осветительной продукции. Сегодня их осталось меньше 70, и 60% из 50 тысяч их сотрудников работают в странах с низкими зарплатами. Philips закрыл три осветительных предприятия в Голландии, хотя компания все еще вкладывает средства в производство high-end продукции автомобильного и уличного освещения на территории Германии и Бельгии. «Когда меня спрашивают, в чем будущее европейского производства, я отвечаю: в комплексных системах, - объясняет Клейстерлее. – Мы знаем, что будущее должно заключаться в более высокой добавленной ценности и сервисах. Китай и Индия догоняют нас, но, пока мы продолжаем развиваться, у нас еще есть ценность, которую мы можем добавить».

Осветительные решения выглядят особенно перспективными. Светодиодные лампы Philips дают яркий свет при низком нагреве и энергопотреблении. Они, в частности, используются в подсветке Букингемского дворца. По прогнозу McKinsey, к 2020 году светодиоды будут составлять 59% стоимости всего рынка осветительной продукции, по сравнению с 10% в 2010-м. По мере роста популярности новых ламп Philips ожидает, что его осветительное подразделение добьется 6-процентного роста годовых продаж при рентабельности свыше 13%. Светодиоды создают гибкое освещение, которое может менять свою интенсивность и цвет. Philips полагает, что такое освещение станет частью интерьерного дизайна. Поскольку светодиоды можно подстраивать под разную длину световой волны, Philips также сотрудничает с ритейлерами на рынке предметов роскоши, чтобы подбирать идеальное освещение для витрин их магазинов. Бриллианты лучше всего выглядят в голубовато-белом свете, в то время как для золота нужны более теплые тона. Светодиодами Philips можно управлять посредством приложения на смартфоне; они также могут менять цвет по запросу пользователя, например, изменяя яркость и оттенок, чтобы подражать восходу солнца. Помимо этого, точно подобранное по длине волны светодиодное освещение Philips используется для выращивания овощей и зелени в закрытом грунте. Светодиоды помогают владельцам теплиц экономить на электричестве и кондиционировании, а также ускоряют рост овощных культур.

Когда Philips проектирует системы освещения для европейского или американского рынков, компания придает значение, в первую очередь, атмосфере и настроению. В развивающихся странах, однако, источники электричества часто бывают ненадежными или вообще отсутствуют, поэтому потребители предъявляют спрос на долговечные и доступные по цене осветительные приборы, которые не зависят от регулярности электроснабжения. Компания предложила две недорогие и экологичные альтернативы керосиновым лампам, повсеместно используемым на развивающихся рынках. Каждое из устройств работает на солнечных батареях. Ручной фонарик использует светодиоды и в простейшей версии предназначен для школьников, которым надо делать уроки по вечерам. Портативный фонарь, полезный при частых отключениях электричества, может работать в течение пяти часов, обеспечивая яркость 25-ваттной лампочки.

По оценкам Руди Провоста, главы подразделения Philips Lighting, к 2020 году на долю светодиодов будет приходиться 80% от общих продаж осветительной техники Philips, в то время как глобальный рынок светодиодной продукции может составить 95 млрд. долл. США, Япония и страны Евросоюза уже почти полностью убрали из обращения обычные лампы накаливания, и остальные страны вскоре последуют их примеру. Светодиодные лампы Philips дают столько же света, сколько классическая 60-ваттная лампа, но потребляют впятеро меньше энергии и служат в течение 20 лет.

Philips потратил 5 млрд. долл. на поглощения в отрасли, чтобы обеспечить контроль за каждым звеном в цепочке производства светодиодов. Компания стремится не только изготавливать микросхемы, крепления и цифровые системы контроля, но также комбинировать эти элементы в продвинутые системы освещения, предназначенные для муниципалитетов и крупных корпораций. «Здесь мы не просто выпускаем индивидуальные компоненты, - говорит Провост. - Мы можем создавать огромную ценность, предлагая комплексные решения».

Philips постепенно смещается в верхнюю часть рынка, чтобы выжить в мире, где большинство базовых продуктов делается в Китае. Клейстерлее говорит, что улучшение дизайна всей продукции компании является ключевым для роста ее конкурентоспособности. Компания назначила первого директора по маркетингу для всей группы, Андреа Раньетти, который получил задание обновить корпоративный бренд, чтобы эффективно конкурировать с более дешевыми товарами из Китая и Юго-Восточной Азии. Идея заключалась в том, чтобы сконцентрироваться на продвинутых продуктах, которые красиво исполнены и просты в использовании. Philips прекрасно осведомлен о растущем покупательском раздражении по поводу устройств, к которым необходимо прилагать толстую книгу инструкций. Вместо этого Philips хочет сделать акцент на легких в употреблении машинах, таких, как кофеварка всего с двумя кнопками: одна чашка кофе или две. Philips также продолжает приобретать нишевых производителей, в частности, фирму Avent, выпускающую продукцию для детей, и изготовителя кофе-машин Saeco.

Одновременно со сдвигом в верхнюю часть рынка Philips начинает производить все большую часть своей продукции в Китае. Он является одной из крупнейших транснациональных компаний, представленных в этой стране, с 20 тысячами служащих и продажами в 12 млрд. евро. Половина выпускаемой продукции идет на экспорт в виде конечных товаров или компонентов для последующего использования. В 2011 году штаб-квартира дивизиона потребительской продукции была переведена в Шанхай, чтобы быть ближе к покупателям на азиатских рынках, которые соглашаются уплачивать премию в цене за дизайнерские решения Philips. Теперь кухонная техника Philips может приспосабливаться к различным национальным требованиям: при помощи нескольких модификаций рисоварка для китайского рынка перенастраивается для изготовления борща в России или кассуле во Франции.

Часть расходов Philips на R&D также направляется в Китай. Клейстерлее заявляет, что «для нас Китай является не только производителем и крупным рынком сбыта, но и центром инноваций в области новых товаров и услуг в глобальном масштабе».

При этом Клейстерлее подчеркивает, что три четверти корпоративных исследований и разработок все еще выполняется в Европе, хотя половина производственных мощностей Philips уже отправилась за рубеж. Он считает, что продукты, подобные медицинским системам или световым решениям для автомобилей, будут и дальше изготавливаться в Европе. Но эти взгляды могут быстро поменяться. В 2004 году Клейстерлее тоже говорил о полупроводниковых мощностях компании в Гамбурге и Гренобле как одной из основ бизнеса группы. Сейчас большая часть этих подразделений уже продана. В 2015 году Philips попытался организовать продажу 80% своего подразделения Lumileds по выпуску светодиодных микросхем и автомобильного освещения консорциуму китайских инвесторов. Но планировавшаяся сделка была заблокирована американскими властями по соображениям национальной безопасности (хотя Lumileds зарегистрирован в Амстердаме, существенная часть его исследовательских и производственных мощностей расположена в Калифорнии).

Вопросы к кейсу:

1. Какие риски, с Вашей точки зрения, несет в себе передача выпуска телевизоров и других электронных приборов Philips на аутсорсинг таким компаниям, как Flextronics и Jabil, и как можно снизить эти риски?
2. Предложите, по крайней мере, три способа ускоренного продвижения светодиодных ламп Philips на рынках осветительной техники.
3. Считаете ли Вы оправданным решение Philips оставить производство high-end продукции автомобильного и уличного освещения на территории Германии и Бельгии? Поясните Ваше мнение.
4. Предложите три довода «за» и три соображения «против» решения Philips открыть исследовательские подразделения в Китае, в задачи которых входит создание инноваций в области глобальных товаров и услуг. Склоняетесь ли Вы к тому, чтобы поддержать это решение или выступить против него? Поясните Вашу позицию.
5. Опишите, по крайней мере, пять способов увеличения рыночной доли Philips в соперничестве с другими производителями электронной техники для розничных рынков, подобными Sony и Samsung.

4.2.2. Пример типовых заданий для тестовой части государственного экзамена

1.	<p>Факторами спроса являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) цена, цены ресурсов, цены товаров-комплементов, цены товаров-субститутов; b) доход потребителя, число потребителей, ожидание повышения цен на ресурсы; c) ожидание повышения цен, богатство потребителей, цены товаров-комплементов; d) всё вышеперечисленное верно. 	<p>Эконом Теория</p>
----	---	---------------------------------

2.	<p>В каком случае предложение на рынке сократится:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) цена товара снизится; b) цена товара возрастёт; c) улучшится технология производства; d) будет введён налог на производителя. 	Эконом Теория
3.	<p>Если значение коэффициента перекрёстной эластичности спроса на товар А по цене товара Б равно -0,8, а значение коэффициента эластичности спроса на товар А по доходу равно 0,5, то при однопроцентном увеличении цены товара Б и однопроцентном увеличении дохода спрос потребителя:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) увеличится; b) сократится; c) не изменится; d) ничего определённого сказать нельзя. 	Эконом Теория
4.	<p>Экономическая прибыль:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) равна разнице между выручкой и экономическими издержками; b) может быть отрицательной; c) всегда меньше бухгалтерской прибыли; d) верно всё перечисленное. 	Эконом Теория
5.	<p>На рынке имеется отрицательный внешний эффект. Государство с целью преодоления этого внешнего эффекта вводит потоварный налог на производителя. В таком случае:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) налог должен быть равен МЕС; b) налог должен быть равен МРС; c) налог должен быть равен МЕР; d) налог должен быть равен MSC. 	Эконом Теория
6.	<p>Если реальный ВВП в 2015 г. составлял 61264 млрд. рублей., а в 2016 г. – 61126 млрд. рублей., то темп экономического роста за этот период составил:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) - 3%; б) - 2% в) - 0,2%; г) 0,2 % д) 2 % 	Эконом Теория
7.	<p>Закон Оукена характеризует взаимосвязь между</p> <ul style="list-style-type: none"> a) инфляцией и безработицей; b) налоговыми ставками и налоговыми поступлениями в бюджет; c) уровнем безработицы и разрывом ВВП; d) совокупным спросом и совокупным предложением; e) изменениями ставки процента и инвестиционной активностью. 	Эконом Теория
8.	<p>К расходам государственного бюджета относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Налог на прибыль; b) Таможенные пошлины; c) Отчисления на социальное страхование; 	Эконом Теория

	d) Проценты по государственным облигациям.	
9.	Кривая Лаффера показывает: <ul style="list-style-type: none"> a) связь между уровнями инфляции и безработицы; b) связь между уровнем безработицы и величиной национального дохода; c) связь между ставками налогов и налоговыми поступлениями в бюджет; d) зависимость ставки процента от предложения денег; e) зависимость спроса на деньги от реальной ставки процента. 	Эконом Теория
10.	Наиболее важной функцией денег является функция: <ul style="list-style-type: none"> a) Средства обращения; b) Мера стоимости; c) Средства накопления; d) Средства платежа. 	Эконом Теория
11.	Какая из операций центрального банка увеличивает количество денег в обращении: <ul style="list-style-type: none"> a) Центральный банк повышает норму обязательных резервов; b) Центральный банк продает государственные облигации; c) Центральный банк повышает ставку рефинансирования; d) все перечисленное верно; 	Эконом Теория
12.	Кто формулирует миссию организации (один правильный ответ): <ul style="list-style-type: none"> a) директор, б) совет директоров совместно с консультантами, в) руководство совместно с работниками предприятия, г) вышестоящее учреждение. 	Стратегич. Менедже нт
13.	Микросреда не включает: <ul style="list-style-type: none"> a) социально-культурные, демографические факторы; б) контрагенты; в) поставщики и посредники; г) потребители. 	Стратегич. Менедже нт
14.	Суть SWOT-анализа организации заключается: <ul style="list-style-type: none"> a) в анализе её возможностей и угроз; б) в анализе её сильных и слабых сторон; в) а)+б); г) в разработке систем мер преодоления угроз и слабых сторон, реализации возможностей организации с помощью её сильных сторон. 	Стратегич. Менедже нт
15.	Наличие продуктов заменителей (один правильный ответ): <ul style="list-style-type: none"> a) уменьшает ценовую власть покупателей, б) увеличивает ценовую власть покупателей, в) не влияет на ценовую власть покупателей, г) увеличивает экспортно-импортное сальдо. 	Стратегич. Менедже нт
16.	Какие методы контроля используются в стратегическом управлении (один правильный ответ): <ul style="list-style-type: none"> a) предварительный, б) фильтрующий, 	Стратегич. Менедже нт

	<p>в) по результатам, г) все предыдущие.</p>	
17.	<p>При вертикальном анализе финансовой отчетности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. все статьи баланса и отчета о финансовых результатах делят на величину активов 2. все статьи баланса и отчета о финансовых результатах делят на величину выручки 3. все статьи баланса делят на величину активов, а все статьи отчета о финансовых результатах - на величину выручки 4. все статьи баланса делят на величину выручки, а все статьи отчета о финансовых результатах - на величину активов 	Основы Фин Мен
18.	<p>К преимуществам заемного финансирования по сравнению с собственным капиталом относится:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. переход контроля над компанией к кредиторам 2. участие кредиторов в распределении чистой прибыли компании 3. отсутствие вероятности банкротства в случае дефолта по обязательствам 4. отсутствие финансовых рисков 5. отсутствие права контроля деятельности компании кредиторами 	Основы Фин Мен
19.	<p>Рассчитать требуемую доходность акций компании по следующим данным: доходность безрисковых ценных бумаг 5%; бета-коэффициент компании 1,2; доходность на рынке в среднем 8%.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 8,6% 2. 4,0% 3. 14,6% 	Основы Фин Мен
20.	<p>Кредитный рейтинг международного заемщика</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. зависит от стабильности валютного курса. 2. зависит от стабильности, но не от абсолютного значения валютного курса. 3. обычно не выше, чем кредитный рейтинг суверенного правительства страны происхождения 4. не связан с кредитным рейтингом суверенного правительства страны происхождения 	Основы Фин Мен
21.	<p>Что лежит в основе большинства причин, вызывающих недопонимание и конфликты во взаимодействии человека и организационного окружения (отметьте все правильные варианты ответа)?:</p> <ol style="list-style-type: none"> а) ожидания и представления человека об организационном окружении и его места в нём; б) ожидания организации в отношении человека, его роли и места в ней; в) пункт «а» + пункт «б». 	Орг Пов и Лид
22.	<p>Системно межролевые (ролевые) конфликты и противоречия могут быть устранены (отметьте все правильные варианты ответа):</p> <ol style="list-style-type: none"> а) только изменением содержания и способа осуществления роли; 	Орг Пов и Лид

	б) только изменением людей, исполняющих роль, либо их перестановкой; в) пункт «а» + пункт «б».	
23.	Мотивационная теория МакКлеланда описывает влияние на поведение человека: а) потребностей существования, связи и роста; б) потребности достижения, соучастия, властвования; в) потребности физиологические, безопасности, причастности, самоутверждения, самовыражения.	ОргПов и Лид
24.	Что является мотивационной основой приёма аттракции «Золотые слова»: а) удовлетворение потребности в защищённости; б) удовлетворение потребности в совершенствовании; в) удовлетворение потребности в причастности и принадлежности.	ОргПов и Лид
25.	Для того, чтобы конфликт мог иметь место, необходимо, чтобы имелась как минимум: а) одна конфликтующая сторона; б) две конфликтующие стороны; в) более двух конфликтующих сторон.	ОргПов
26.	Отличие расписания от календарного плана-графика состоит в том, что: а) они могут быть составлены для реализации только разных задач; б) расписание нельзя использовать для составления плана реализации выработанного решения; в) расписание составляется не в календарном, а в относительном времени.	ТеорМен
27.	Решения, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна, соответствуют условию: а) определенности; б) риска; в) неопределенности.	МПУР
28.	Главная характеристика модели при принятии решений – это: а) систематизация реальной ситуации, к которой она применяется; б) описание реальной ситуации, к которой она применяется; в) упрощение реальной ситуации, к которой она применяется.	МПУР
29.	Для определения оптимального числа каналов при принятии решения обслуживания используют: а) теорию игр; б) модели теории очередей; в) модели управления запасами.	МПУР

30.	<p>Для принятия оперативных управленческих решений целесообразно использовать следующий (следующие) метод принятия решений <i>(отметьте все правильные варианты ответа):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> а) платёжную матрицу; б) дерево решений; в) платёжную матрицу и дерево решений. 	МПУР
31.	<p>Самая простая организация производственного процесса имеет место при <i>(отметьте все правильные варианты ответа):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> а) последовательном виде сочетания операций; б) последовательно-параллельном виде сочетания операций; в) параллельном виде сочетания операций. 	Произв.М енеджмен т
32.	<p>В процессе создания и освоения нового товара производят только один опытный образец <i>(отметьте все правильные варианты ответа):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> а) в условиях единичного производства; б) в условиях единичного и мелкосерийного производства; в) в условиях крупносерийного и массового производства. 	Произв.М енеджмен т
33.	<p>Принцип, состоящий в обеспечении кратчайшего пути изделия по стадиям и операциям производственного процесса, называется <i>(отметьте все правильные варианты ответа):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> а) ритмичностью; б) специализацией, в) прямооточностью. 	Произв.М енеджмен т
34.	<p>Узкоспециализированное производство для выпуска одного или очень небольшой номенклатуры товаров (сходных технологически и конструктивно) относится:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) к массовому производству; б) к серийному производству; в) к единичному производству. 	Произв.М енеджмен т
35.	<p>Как осуществляется текущий контроль в организации?</p> <ul style="list-style-type: none"> а) Путем заслушивания докладов сотрудников на сборах и совещаниях б) Путем наблюдения за работой сотрудников в) Путем заслушивания сотрудников на производственных совещаниях г) С помощью системы обратной связи между руководителями и сотрудниками 	ТеорМен
36.	<p>К средствам мотивации труда не относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) Объявление благодарности б) Обеспечение условий для самовыражения в) Программы повышения квалификации г) Проведение производственных совещаний 	ТеорМен

37.	<p>Основными функциями управления являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) Планирование, мотивация, контроль, организация б) Организация, делегирование, контроль, планирование в) Делегирование, планирование, организация, контроль г) Координация, организация, планирование, контроль 	ТеорМен
38.	<p>К внутренней среде организации относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) Организационная структура, ресурсы, коммуникации, производственные мощности б) Материальные, финансовые и людские ресурсы в) Ресурсы, организационная структура, коммуникации, организационная культура г) Основные фонды, организационная структура, ресурсы, организационная структура 	ТеорМен
39.	<p>Матричная структура организации – это</p> <ul style="list-style-type: none"> а) Иерархия органов управления, обеспечивающих координацию деятельности функциональных подразделений организации б) Временная организационная структура, созданная для осуществления проекта в) Структура, сочетающая иерархическое управление по функциям с горизонтальным управлением по проектам г) Горизонтальная структура управления проектами 	ТеорМен
40.	<p>Что из перечисленного ниже не принадлежит к числу базовых функций управления персоналом:</p> <p>А. Обучение сотрудников. В. Оценка деятельности сотрудников. С. Налаживание партнерских отношений и сотрудничества с профсоюзами, советами трудовых коллективов (производственными советами).</p>	УЧР
41.	<p>Основной характеристикой стабильности персонала организации является</p> <p>А. Показатель приема. В. Текучесть. С. Сменяемость.</p>	УЧР
42.	<p>Какая организационная форма международного бизнеса считается наиболее рискованной:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) Лизинг б) Франчайзинг г) Прямые иностранные инвестиции 	Межд. бизнес

43.	<p>Основными преимуществами международных совместных предприятий по сравнению с другими формами международного межфирменного взаимодействия являются:</p> <p>а) Низкие затраты на производство товаров и услуг б) Знание партнером местного рынка г) Доступ на местный рынок</p>	Межд. бизнес
44.	<p>Что из перечисленного ниже не относится к стратегическим целям международных альянсов:</p> <p>а) Прирост стоимости; б) Нарастание компетенции; г) Создание совместного предприятия; д) Защита основных конкурентных преимуществ.</p>	Межд. бизнес
45.	<p>Концепция 3C в международном развитии бизнеса предполагает Compete – Collaborate – and....:</p> <p>A. Create B. Consume C. Co-share D. Communicate</p>	Межд. бизнес
46.	<p>Сделки M&A, предусматривающие приобретать ведущие компании на рынке вступают в...:</p> <p>A. Mid-Yard deal B. Back-Yard deal C. Bulk-Yard deal D. Lead-Yard deal</p>	Межд. бизнес
47.	<p>Верная цепочка роста по этапам дистрибуции развития это...:</p> <p>A. Оптовик – Дистрибутор – Логистический оператор – Прямая доставка B. Дистрибутор – Логистический оператор – Экспортная прямая доставка – Оптовик C. Оптовик – Логистический оператор – Дистрибутор – Прямые лицензионные поставки D. Прямая доставка – Оптовик – Дистрибутор – Логистический оператор</p>	Межд. бизнес
48.	<p>Какая форма международной логистики соответствует ее современному эволюционному этапу развития:</p> <p>A. Переходная Б. Интегрированная В. Базовая Г. Инновационная</p>	УЦП
49.	<p>Современный Транссиб является аналогом:</p> <p>A. Пути из Варяг в Греки Б. Пути Трех морей В. Великого Чайного пути Г. Великого Шелкового пути</p>	УЦП
50.	<p>В чем измеряется масштаб деятельности портов?</p> <p>A. Оборот в денежном выражении</p>	УЦП

	Б. Милеоборот В. Пассажиро-мили Г. Грузо- и судооборот	
51.	Предпринимательские изменения бизнес-организации порождают: а) интеграцию б) дезинтеграцию в) дезинтеграцию, затем интеграцию г) ничего не порождают	ОсиПредпринимательства
52.	Лучшим возрастом для начала предпринимательской деятельности является: а) юность б) зрелость в) любой возраст г) старость	ОсиПредпринимательства
53.	Какой из типов стратегии не относится к личным предпринимательским стратегиям: а) "серийный" предприниматель б) "интегратор" в) "капиталист" г) "экспансионист"	ОсиПредпринимательства
54.	К обязательному предпринимательскому функционалу не относится: а) личный пример предпринимательской деятельности б) поиск предпринимательской идеи и стартового капитала в) ответственность за стратегию компании г) ежедневный контроль бизнеса	ОсиПредпринимательства
55.	Маркетингом можно назвать: а) Куплю-продажу товаров б) Удовлетворение потребностей в) Покупательную способность граждан г) Товарный обмен	Маркетинг
56.	Какие из перечисленных ниже организаций НЕ принадлежат к микросреде фабрики "Красный Октябрь"? а. Банк, обслуживающий фабрику б. Поставщик упаковочных материалов в. Налоговая полиция г. Компания, закупающая продукцию фабрики	Маркетинг
57.	Новые факты и цифры, которые собраны специально для проекта исследования, называются: а. Первичные данные б. Данные опросов в. Вторичные данные	Маркетинг

	d. Факторы для принятия решения	
58.	<p>Сегментирование рынка – это процесс:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Рекламы товара b. Выяснение характеристик покупателя c. Повышение качества товара d. Прогнозирование рыночных показателей e. Разбивки потребителей на группы 	Маркетинг
59.	<p>Производитель жевательной резинки подразделил рынок на три группы потребителей, для которых особенно важны чистота и здоровье зубов, свежее дыхание и вкус продукта соответственно. Какой тип сегментации использует производитель?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Социо-демографическая сегментация b. Сегментация по преимуществу товара (на основе искомых выгод) c. Сегментация по стилю жизни d. Психологическая сегментация 	Маркетинг