

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

---

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ И СОЦИАЛЬНЫХ НАУК  
Кафедра менеджмента и предпринимательства

УТВЕРЖДЕН  
решением ученого совета  
Факультета экономических и социальных  
наук  
Протокол от «30» марта 2021 г.  
№ 11/02-05-02/21

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по направлению подготовки  
**38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) подготовки  
**«Управление малым и средним бизнесом»**

Квалификация  
**Бакалавр**

Форма обучения  
**Очная**

Год набора - 2021

Москва, 2021 г.

**Авторы–составители:**

Зав. кафедрой экономики и финансов Дворецкая А.Е.

к.э.н., доцент экономики и финансов Макарова О.Ю.

к.э.н., зав. кафедрой менеджмента и предпринимательства Ицаков Е.Д.

доцент кафедры экономики и финансов Олькова А.Е.

к.э.н., старший преподаватель кафедры менеджмента и предпринимательства Иванова В.А.

**Зав.кафедрой менеджмента и предпринимательства:**

к.э.н., Ицаков Е.Д.

## **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

**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**

<b>ПКо ОС-4</b>	способность применять основные методы финансового менеджмента для обеспечения деятельности организации
<b>ПКо ОС-5</b>	способность осуществлять оценку конкурентных преимуществ организации при разработке и реализации стратегии организации
<b>ПКс ОС-1</b>	способность разрабатывать бизнес-план по созданию единицы малого или среднего бизнеса
<b>ПКс ОС-3</b>	способность анализировать эффективность деятельности бизнес-структуры

**1.1.2. При сдаче государственного экзамена**

<b>ПКо ОС-1</b>	способность использовать при осуществлении профессиональной деятельности современные методики маркетинга
<b>ПКо ОС-2</b>	способность оценивать и учитывать факторы внешней среды бизнеса для повышения конкурентоспособности организации
<b>ПКо ОС-3</b>	способность применять в профессиональной деятельности современные методы управления человеческими ресурсами
<b>ПКс ОС-2</b>	способность участвовать в проведении анализа внешней среды организации

**1.2. Перечень универсальных и общепрофессиональных компетенций, владение которыми должен продемонстрировать обучающийся в ходе ГИА:**

**1.2.1. При защите выпускной квалификационной работы**

<b>УК ОС-2</b>	способность разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений
<b>УК ОС-3</b>	способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе
<b>УК ОС-7</b>	способность поддерживать уровень физического здоровья, достаточного для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
<b>УК ОС-10</b>	способность демонстрировать и формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению
<b>ОПК ОС-1</b>	способность решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории
<b>ОПК ОС-2</b>	способность осуществлять сбор и анализ данных, в том числе из открытых источников, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современных инструментов
<b>ОПК ОС-3</b>	способность находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивать их последствия
<b>ОПК ОС-5</b>	способность использовать при решении профессиональных задач современные информационно-коммуникационные технологии и программные средства

**1.2.2. При сдаче государственного экзамена**

<b>УК ОС-1</b>	способность применять критический анализ информации и системный подход для решения задач обоснования собственной гражданской и мировоззренческой позиции
<b>УК ОС-3</b>	способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе
<b>УК ОС-4</b>	способность осуществлять коммуникацию, в том числе деловую, в устной и письменной формах на государственном и иностранном(ых) языках

- УК ОС-5** способность проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества в социально-историческом и философском контекстах, соблюдать нормы этики и использовать дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах
- УК ОС-6** способность выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
- УК ОС-8** способность создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов
- УК ОС-9** способность использовать основы экономических знаний для принятия экономически обоснованных решений в различных сферах деятельности
- ОПК ОС-4** способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов

## 2. Показатели и критерии оценивания компетенций

### 2.1.Выпускная квалификационная работа

Код компетенции	Наименование компетенции	Индекс компетенции	Критерии оценивания	Способ/средств о оценивания
ПКо ОС-4	способность применять основные методы финансового менеджмента для обеспечения деятельности организации	Определяет типы активов компании Оценивает активы компании	1. <i>Определены финансовые активы компании</i> 2. <i>Проанализирована структура активов в компании</i> 3. <i>Произведена оценка активов компании</i> 1. <i>Произведен анализ финансового состояния и финансовой отчетности</i>	<i>Содержание работы (проекта), доклад, презентация работы, ответы на вопросы членов государственной аттестационной комиссии</i>
ПКо ОС-5	способность осуществлять оценку конкурентных преимуществ организации при разработке и реализации стратегии организации	Осуществляет стратегический анализ стратегии организации Разрабатывает стратегию организации Определяет оперативные, тактические и стратегические цели деятельности организации с целью обеспечения	1. <i>Разработана стратегия компании</i> 2. <i>Предложен механизм введения стратегии</i> 3. <i>Предложены инструменты контроля в выполнении разработанной стратегии</i>	<i>Содержание работы (проекта), доклад, презентация работы, ответы на вопросы членов государственной аттестационной комиссии</i>

		конкурентоспособности		
ПКс ОС-1	способность разрабатывать бизнес-план по созданию единицы малого или среднего бизнеса	<p>Определяет возможные мероприятия по трансформации поставленной цели в желаемый результат</p> <p>Определяет альтернативные способы достижения поставленной цели</p> <p>Оценивает предполагаемые мероприятия с точки зрения эффективности их проведения и реализации</p>	<p>1. Определены возможные мероприятия по трансформации поставленной цели в желаемый результат</p> <p>2. Определены альтернативные способы достижения поставленной цели</p> <p>1. Оценивает предполагаемые мероприятия с точки зрения</p>	<p>Содержание выпускного проекта, доклад, презентация работы, ответы на вопросы членов государственной аттестационной комиссии</p>
ПКс ОС-3	способность анализировать эффективность деятельности бизнес-структуры	<p>Использует экономическую и финансовую информацию о функционировании и отдельных предприятий, финансовых рынков, рынков инвестиционных ресурсов</p> <p>Определяет принципы финансового планирования</p> <p>Использует основные финансовые инструменты планирования</p> <p>Выстраивает организационную схему финансового планирования и бюджетирования в компании</p>	<p>1. Определены принципы финансового планирования</p> <p>2. Продемонстрирована способность использовать основные финансовые инструменты планирования на примерах разной сложности</p> <p>1. Продемонстрирована способность выстраивать организационную схему финансового планирования и бюджетирования в компании</p>	<p>Содержание работы (проекта), доклад, презентация работы, ответы на вопросы членов государственной аттестационной комиссии</p>

## 2.2. Государственный экзамен

Код компетенции	Наименование компетенции	Индекс компетенции	Критерии оценивания	Способ/средство оценивания
ПКо ОС-1	способность использовать при осуществлении профессиональной деятельности современных методик маркетинга	Описывает инструменты и виды маркетинга, подходящие для определенного вида деятельности Подбирает конкретные методики маркетинга под задачи и оценивает их эффективность с точки зрения экономического эффекта Приводит примеры использования различных типов маркетинговых стратегий и перечисляет их особенности	1. Перечислил особенности различных типов маркетинга, привел пример их использования из профессиональной деятельности 2. Определил цели и задачи маркетинга в своей профессиональной области 3. Назвал особенности маркетинговых коммуникаций; методы и формы работы с основными каналами распространения рекламной информации, методы проведения исследований в области маркетинговых коммуникаций	Собеседование по вопросам экзаменационного билета и дополнительным вопросам государственной аттестационной комиссии Ситуационная задача Практическое задание
ПКо ОС-2	способность оценивать и учитывать факторы внешней среды бизнеса для повышения конкурентоспособности организации	Описывает экономические основы поведения организаций Описывает экономические основы поведения структур рынков Дает анализ конкурентной среды отрасли С учетом всех описаний и анализа анализирует поведение потребителей	1. Описаны 3 экономические основы поведения организаций на рынке 2. Описаны 3 экономические основы поведения структур рынков 3. При анализе конкурентной среды отрасли проанализированы минимум 3 компании	Собеседование по вопросам экзаменационного билета и дополнительным вопросам государственной аттестационной комиссии Ситуационная задача Практическое задание

		экономических благ и формирование спроса	4. Дан анализ поведения потребителей экономических благ и сформированного о спроса с учетом экономических основ поведения и анализа конкурентной среды отрасли	
ПКо ОС-3	способность применять в профессиональной деятельности современные методы управления человеческими ресурсами	Определяет организационную структуру Формирует организационную структуру на конкретном примере Проводит аудит человеческих ресурсов на конкретном примере Определяет способы формирования кадрового резерва Применяет способы работы с человеческими ресурсами при решении профессиональных задач	2. Определена и сформирована организационная структура на примерах разной сложности 3. Продемонстрирована способность проводить аудит человеческих ресурсов и формировать кадровый резерв 4. Продемонстрирована способность работать с человеческими ресурсами при решении профессиональных задач	Собеседование по вопросам экзаменационного билета и дополнительным вопросам государственной аттестационной комиссии Ситуационная задача Практическое задание
ПКс ОС-2	способность участвовать в проведении анализа внешней среды организации	Определяет действующую нормативно-правовую документацию в бизнесе и управлении Находит нормативные и правовые документы, необходимые для принятия управленческого	1. Определена действующая нормативно-правовая документация в сфере бизнеса и управления 2. Определены и проанализированы нормативные и правовые документы для принятия	Содержание работ (проектов) портфолио, ответы на вопросы членов государственной аттестационной комиссии по представленному студентом портфолио проектов



		<p>решения в конкретной ситуации</p> <p>Анализирует нормативно-правовую документацию для применения в своей профессиональной деятельности</p> <p>Определяет влияние действующих нормативных и правовых документов и их проектов на деятельность организаций</p> <p>Оценивает возможные правовые последствия решений</p>	<p>организационно-управленческих решений</p> <p>1. Разработ ан проект принятия организационно-управленческого решения с учетом настоящих правовых условий и возможных правовых последствий в будущем</p>	
--	--	---	--	--

### 1.3. Универсальные (УК) и общепрофессиональные (ОПК) компетенции:

Код компетенции	Наименование компетенции	Индекс компетенции	Критерии оценивания	Способ/средств о оценивания
УК ОС-1	<p>способность применять критический анализ информации и системный подход для решения задач обоснования собственной гражданской и мировоззренческой позиции</p>	<p>Описывает объект как элемент системы более высокого уровня.</p> <p>Описывает подсистемы системы высокого уровня, в которые включен объект.</p> <p>Описывает эмерджентные свойства систем.</p> <p>Применяет системный подход при обосновании своей гражданской и</p>	<p>1. Соотносит системы и различает их в зависимости от уровня сложности.</p> <p>2. Называет все системы, в которые встроен объект как подсистема.</p> <p>3. Точно определяет место объекта в системе более высокого уровня.</p> <p>4. Характеризует влияние объекта</p>	<p>Собеседование по вопросам экзаменационного билета и дополнительных вопросам государственной аттестационной комиссии</p> <p>Ситуационная задача</p> <p>Практическое задание</p>

		мировоззренческо й позиции	на системы более высокого уровня. 5. Позиция логически выстроена 6. Аргументаци я опирается на достоверную информацию и системность	
УК ОС-2	Способность разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	Определяет оптимальное количество необходимых для разработки проекта ресурсов Определяет существующие ограничения для реализации проекта Осуществляет оценку по количественным показателям ресурсов	1. Определено оптимальное количество необходимых для разработки проекта ресурсов 2. Определены все возможные ограничения, существующие в рамках реализации проекта 3. Оформлено ресурсное обеспечение проекта и существующие ограничения в электронной форме (использование информационных технологий)	Собеседование по вопросам экзаменационно го билета и дополнительны м вопросам государственно й аттестационн ой комиссии Ситуационная задача Практическое задание
УК ОС-3	Способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	Анализирует группу с точки зрения социально- психологических характеристик. Позиционирует себя в группе. Использует навыки коммуникации в команде. Применяет групповые методы взаимодействия в зависимости от командной задачи.	1. Адекватно оценивает социальную общность и ее социально- психологические характеристики. 2. Адекватно и полно реализует свою позицию и роль в группе. 3. Слышит и слушает других членов команды. 4. Адекватно применяет групповые методы взаимодействия.	Собеседование по вопросам экзаменационно го билета и дополнительны м вопросам государственно й аттестационн ой комиссии Ситуационная задача Практическое задание

УК ОС-4	Способность осуществлять коммуникацию, в том числе деловую, в устной и письменной формах на государственном и иностранном(ых) языках	Выбирает адекватную форму делового документа страны контрагента. Соблюдает требования к языку делового документа страны контрагента. Соблюдает требования по оформлению делового документа страны контрагента. Отбирает содержание делового документа, адекватное цели его написания	1. Текст выполнен с соблюдением стилистических норм 2. В тексте не допущено ошибок 3. Выполнены требования по оформлению документа 4. Содержание документа логически выстроено в соответствии с выбранной формой 5. Использована специфическая лексика, применяемая в деловой сфере	Собеседование по вопросам экзаменационного билета и дополнительным вопросам государственной аттестационной комиссии Ситуационная задача Практическое задание
УК ОС-5	Способность проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества в социально-историческом и философском контекстах, соблюдать нормы этики и использовать дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	Определяет объект (события или явления) аргументированно его воздействия. Доказывает собственную позицию по вопросам толерантности и дискриминации, используя аргументы, рассмотренные в теоретических концепциях дискриминации и в рамках международной практики.	1. Использует определения, концепции и примеры, рассмотренные при освоении компетенции (УК ОС-5.1) для формирования и обоснования собственной позиции по вопросам толерантности и дискриминации. 2. Полно и логически обоснованно выстраивает аргументацию.	Собеседование по вопросам экзаменационного билета и дополнительным вопросам государственной аттестационной комиссии Ситуационная задача Практическое задание
УК ОС-6	Способность выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Самостоятельно анализирует и классифицирует затруднения, препятствующие росту эффективности учебной деятельности.	1. Осуществлена критическая оценка эффективности использованных методов самоорганизации и саморазвития	Собеседование по вопросам экзаменационного билета и дополнительным вопросам государственной аттестационной комиссии

		Определяет тактику преодоления затруднений. Определяет цель	(времени и других ресурсов) при решении поставленных задач и относительно полученного результата.	аттестационной комиссии Ситуационная задача Практическое задание
УК ОС-7	Способность поддерживать уровень физического здоровья, достаточного для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности		1. Вовлечён в самостоятельные секционные физкультурно-оздоровительные и спортивные занятия. 2. Участвует в физкультурно-оздоровительной и спортивной жизни академии. 3. Выступает в различных межфакультетских соревнованиях, спартакиаде академии. Выступает на соревнованиях по избранному виду спорта различного уровня и масштаба за честь академии.	Собеседование по вопросам экзаменационного билета и дополнительным вопросам государственной аттестационной комиссии Ситуационная задача Практическое задание
УК ОС-8	Способность создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов	Идентифицирует факторы бытовой и производственной среды. Соблюдает пожарную безопасность. Соблюдает основы электробезопасности. Реализует в своей деятельности принципы охраны труда. Выполняет нормирование вредных производственных факторов.	1. Выбирает оптимальные способы и методы защиты от вредных и опасных факторов бытовой и производственной (рабочей) среды. 2. Правильно нормирует вредные производственные факторы. 3. Адекватно выбирает и использует способы защиты от опасных и вредных факторов.	Собеседование по вопросам экзаменационного билета и дополнительным вопросам государственной аттестационной комиссии Ситуационная задача Практическое задание

		Определяет способы защиты от опасных и вредных факторов. Выполняет технические расчеты по обеспечению безопасности.	4. Правильно выполняет технические расчеты по обеспечению безопасности.	
УК ОС-9	Способность использовать основы экономических знаний для принятия экономически обоснованных решений в различных сферах деятельности	Выявляет и оценивает взаимное влияние экономических показателей. Оpoznает экономическую сферу общества, как сложную систему.	1. Дает собственную качественную оценку выявленным экономическим процессам и явлениям. 2. Делает адекватные выводы относительно тенденций экономических показателей на среднесрочную и долгосрочную перспективу.	Собеседование по вопросам экзаменационного билета и дополнительные вопросы государственной аттестационной комиссии Ситуационная задача Практическое задание
УК ОС-10	Способность демонстрировать и формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению	Демонстрирует навык формирования нетерпимого отношения к коррупционному поведению документов.	1. Адекватно и полно осознает проблему коррупции 2. Составляет: нетерпимое отношение к коррупционному поведению.	Собеседование по вопросам экзаменационного билета и дополнительные вопросы государственной аттестационной комиссии Ситуационная задача Практическое задание
ОПК ОС-1	Способность решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории	Определяет типы организационно-управленческих решений в зависимости от данных, полученных на основе экономической и управленческой теории;	3. Определены типы организационного управленческого решения в зависимости от данных, полученных на основе экономической и управленческой теории;	

		<p>Определяет методы решения профессиональных задач;</p> <p>Оценивает последствия решения профессиональных задач с позиций экономической и управленческой теории</p>	<p>4. Определены методы решения профессиональных задач</p> <p>5. Оценены последствия различных профессиональных решений в различных ситуациях профессиональной деятельности с точки зрения экономической и управленческой теории;</p>	
ОПК ОС-2	<p>Способность осуществлять сбор и анализ данных, в том числе из открытых источников, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современных инструментов</p>	<p>Опирается на сбор и анализ данных, в том числе из открытых источников при решении поставленных задач</p> <p>Использует современные инструменты и методы для сбора и анализа данных</p> <p>Разрабатывает метод принятия управленческих решений в случае нестандартной ситуации</p> <p>Определяет взаимосвязь различных методов принятия управленческих решений</p>	<p>1. Определена взаимосвязь различных методов принятия организационно-управленческих решений и способах добычи данных для принятия решений</p> <p>2. Определены различные методы и инструменты для сбора и анализ данных, в том числе из открытых источников</p> <p>3. Разработан метод принятия управленческого решения с учетом имеющихся данных, полученных с помощью современных инструментов</p>	<p>Собеседование по вопросам экзаменационного билета и дополнительные вопросы по государственным и аттестационным комиссиям</p> <p>Ситуационная задача</p> <p>Практическое задание</p>
ОПК ОС-3	<p>Способность находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивать их последствия</p>	<p>Определяет типы организационно-управленческих решений</p> <p>Определяет методы принятия</p>	<p>1. Определены типы организационного управленческого решения</p>	

		<p>организационно-управленческих решений</p> <p>Осуществляет выбор метода принятия организационно-управленческого решения в зависимости от задачи профессиональной деятельности</p> <p>Оценивает последствия организационно-управленческих решений с позиций социальной значимости</p> <p>Оценивает правовые последствия организационно-управленческих решений</p>	<p>2. Определены методы организационно-управленческих решений</p> <p>3. Оценены последствия различных управленческих решений в различных ситуациях профессиональной деятельности</p> <p>4.</p>	
ОПК ОС-4	Способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	<p>Обучающийся в рамках экзамена, собеседования, тестирования и на семинарах демонстрирует знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов.</p>	<p>1. Знает некоторые прорывные направления в менеджменте и в связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов.</p> <p>2. Анализирует современные процессы в экономике и управлении с учетом последних</p>	<p>Собеседование по вопросам экзаменационного билета и дополнительным вопросам государственной аттестационной комиссии</p> <p>Ситуационная задача</p> <p>Практическое задание</p>

			<p><i>прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных.</i></p> <p><i>3. Соотносит современные тренды в развитии менеджмента с последними прорывными направлениями в менеджменте и связанными с ними революционными открытиями, технологиями и продуктами.</i></p>	
ОПК ОС-5	<p>Способность использовать при решении профессиональных задач современные информационно-коммуникационные технологии и программные средства</p>	<p>Определяет стандартные задачи профессиональной деятельности менеджера</p> <p>Определяет основные источники информационной и библиографической культуры</p> <p>Изучает информационную и библиографическую культуру</p> <p>Использует знания и опыт, описанные в информационной и библиографической культуре, в профессиональной деятельности</p> <p>Решает стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и</p>	<p><i>4. Определены стандартные задачи профессиональной деятельности менеджера</i></p> <p><i>5. Определены основные источники информационной и библиографической культуры</i></p> <p><i>6. Продемонстрирована способность использовать информационную и библиографическую культуру в профессиональной деятельности</i></p>	<p><i>Собеседование по вопросам экзаменационного билета и дополнительным вопросам государственной аттестационной комиссии</i></p> <p><i>Ситуационная задача</i></p> <p><i>Практическое задание</i></p>



		библиографическо й культуры		
--	--	--------------------------------	--	--

### 3. Шкалы оценивания

Формула оценки Подготовки и защиты выпускного квалификационного проекта:

$$0,2A + 0,2B + 0,6C + 0,1D = \text{Оценка за ВКР}$$

Процент от итоговой оценки	Условное обозначении в формуле	Оценка	Аспект оценивания
20%	A	Оценка внутренней рецензии	Содержание работы (проекта)
20%	B	Оценка внешней рецензии	Содержание работы (проекта)
60%	C	Оценка государственной экзаменационной комиссии с участием работодателей	Содержание и презентация выпускной квалификационной работы (проекта) (55%)
			Портфолио проектов (5%)
Дополнительные баллы			
10%	D	Оценка государственной экзаменационной комиссии с участием работодателей	Практическая значимость
			Групповая работа над проектом

#### Шкала оценивания выпускного квалификационного проекта

Пятибалльная система	Критерии оценивания
Оценка «отлично»	Содержание и презентация выпускной квалификационной работы (проекта): Сформирована организационная структура компании с учетом потребности в человеческих ресурсах. Разработана стратегия единицы малого или среднего бизнеса на основе проведенного SWOT-анализа, предложен механизм ее внедрения и модернизации. Проанализированы взаимосвязи 4-х функциональных стратегий внутри основной Написана программа контроля этапов реализации проекта и осуществлен выборочный контроль 3-4 действий внутри проекта

	<p>Принято несколько управленческих решений на основе анализа информации и построены модели</p> <p>Продemonстрирована способность организовать информационное обеспечение в проектной работе</p> <p>Описаны риски для проекта и рассчитаны их количественные показатели</p> <p>Приведены методы оптимизации ресурсов на этапах разработки и возможной реализации проекта</p> <p>Определена эффективность деятельности структуры малого или среднего бизнеса 4-мя методами</p>
	<p>Портфолио проектов</p> <p>выполнен бизнес-план с применением метода поэтапного контроля</p> <p>продemonстрирована способность подготовки проектной документации при разработке проектов различной сложности и направленности с учетом требований к документальному оформлению управленческих решений</p> <p>разработан бизнес-план создания или развития организации или бизнес-процесса, продemonстрирована способность координировать деятельность участников проекта</p> <p>В портфолио представлено минимум 3 проекта</p>
	<p>Практическая значимость</p> <p>имеется экспертное заключение, подтверждающее ценность проекта, или имеется наличие заказа на разработку от сторонней организации, справки о внедрении результатов выпускной квалификационной работы, или апробации результатов</p>
	<p>Групповая работа над проектом</p> <p>приложена справка об участии каждого студента в проекте, в которой указываются те части работы, за разработку которых отвечали студенты</p>
Оценка «хорошо»	<p>Содержание и презентация выпускной квалификационной работы (проекта):</p> <p>Сформирована организационная структура компании с учетом потребности в человеческих ресурсах с небольшими недоработками.</p> <p>Разработана стратегия единицы малого или среднего бизнеса на основе проведенного SWOT-анализа, предложен механизм ее внедрения и модернизации с неточностями.</p> <p>Проанализированы взаимосвязи 3-х функциональных стратегий внутри основной</p> <p>Написана программа контроля этапов реализации проекта и осуществлен выборочный контроль 1-2 действий внутри проекта</p> <p>Принято несколько управленческих решений на основе анализа информации и построены модели с небольшими недоработками</p> <p>Продemonстрирована способность организовать информационное обеспечение в проектной работе</p> <p>Описаны риски для проекта и рассчитаны их количественные показатели с небольшими недоработками</p>

	<p>Приведены методы оптимизации ресурсов на этапах разработки и возможной реализации проекта</p> <p>Определена эффективность деятельности структуры малого или среднего бизнеса 3-мя методами</p> <p>Портфолио проектов</p> <p>выполнен бизнес-план с применением метода поэтапного контроля с небольшими недоработками</p> <p>продемонстрирована способность подготовки проектной документации при разработке проектов средней сложности и направленности с учетом требований к документальному оформлению управленческих решений</p> <p>разработан бизнес-план создания или развития организации или бизнес-процесса с небольшими недоработками, продемонстрирована способность координировать деятельность участников проекта</p> <p>В портфолио представлено минимум 2 проекта</p>
<p><i>Оценка</i></p> <p><i>«удовлетворительно»</i></p>	<p>Содержание и презентация выпускной квалификационной работы (проекта):</p> <p>Сформирована организационная структура компании с учетом потребности в человеческих ресурсах с существенными недоработками.</p> <p>Разработана стратегия единицы малого или среднего бизнеса на основе проведенного SWOT-анализа, не предложен механизм ее внедрения и модернизации.</p> <p>Проанализированы взаимосвязи 2-х функциональных стратегий внутри основной</p> <p>Написана программа контроля этапов реализации проекта и не осуществлен выборочный контроль 3-4 действий внутри проекта</p> <p>Принято несколько управленческих решений на основе анализа информации и построены модели с существенными недоработками</p> <p>Продемонстрирована способность организовать информационное обеспечение в проектной работе с недоработками</p> <p>Описаны риски для проекта и рассчитаны их количественные показатели с существенными недоработками</p> <p>Приведены методы оптимизации ресурсов на этапах разработки и возможной реализации проекта с недоработками</p> <p>Определена эффективность деятельности структуры малого или среднего бизнеса 1-2-мя методами</p> <p>Портфолио проектов</p> <p>выполнен бизнес-план с применением метода поэтапного контроля с существенными недоработками</p> <p>продемонстрирована способность подготовки проектной документации при разработке проектов низкой сложности и направленности с учетом требований к документальному оформлению управленческих решений</p> <p>разработан бизнес-план создания или развития организации или бизнес-процесса с существенными недоработками, не</p>

	<p>продемонстрирована способность координировать деятельность участников проекта</p> <p>В портфолио представлено минимум 2 проекта</p>
<p>Оценка</p> <p>«неудовлетворительно»</p>	<p>Содержание и презентация выпускной квалификационной работы (проекта):</p> <p>Не сформирована организационная структура компании с учетом потребности в человеческих ресурсах.</p> <p>Не разработана стратегия единицы малого или среднего бизнеса на основе проведенного SWOT-анализа, не предложен механизм ее внедрения и модернизации.</p> <p>Не проанализированы взаимосвязи 4-х функциональных стратегий внутри основной</p> <p>Не написана программа контроля этапов реализации проекта и не осуществлен выборочный контроль 3-4 действий внутри проекта</p> <p>Не принято несколько управленческих решений на основе анализа информации и построены модели</p> <p>Не продемонстрирована способность организовать информационное обеспечение в проектной работе</p> <p>Не описаны риски для проекта и не рассчитаны их количественные показатели</p> <p>Не приведены методы оптимизации ресурсов на этапах разработки и возможной реализации проекта</p> <p>Не определена эффективность деятельности структуры малого или среднего бизнеса 4-мя методами</p>
	<p>Портфолио проектов</p> <p>Не выполнен бизнес-план с применением метода поэтапного контроля</p> <p>Не продемонстрирована способность подготовки проектной документации при разработке проектов различной сложности и направленности с учетом требований к документальному оформлению управленческих решений</p> <p>Не разработан бизнес-план создания или развития организации или бизнес-процесса, не продемонстрирована способность координировать деятельность участников проекта</p> <p>В портфолио представлен 1 проект</p>

Формула оценки государственного экзамена

$$0,85A + 0,1B + 0,05C = \text{Оценка за Государственный экзамен}$$

Процент от итоговой оценки	Условное обозначении в формуле	Оценка	Аспект оценивания
85%	A	Оценка государственной экзаменационной	Ответы на вопросы билета государственного экзамена

		комиссии с участием работодателей	Ответы на дополнительные вопросы комиссии
10%	В	Средний балл студента по итогам освоения программы бакалавриата	Средний балл по балльно-рейтинговой системе за весь период обучения студента
5%	С	Сложность образовательной траектории	Количество и уровень полученных дополнительных дипломов и сертификатов за время обучения

#### Шкала оценивания устного государственного экзамена

<i>Оценка «отлично»</i>	Продemonстрирована способность разрешить конфликтную ситуацию, с использованием современных технологий управления персоналом Проанализирована и оценена структура активов компании Проанализированы 3 экономические основы поведения элементов рыночных структур Нарисована таблица маркетинговой информационной системы организации для расширения внешних связей Произведен анализ смоделированных бизнес-процессов, приведены методы их реорганизации Принято 2 управленческих решения на основе анализа финансовой отчетности организации Продemonстрирована способность использовать основные финансовые инструменты при разработке проекта Продemonстрирована способность формирования новой бизнес-модели на основе выявленных рыночных возможностей Продemonстрирована способность использовать нормативно-правовую базу и локальные акты при разработке проекта по созданию новых структур Продemonстрирована способность решать организационные задачи в условиях инновационных изменений Продemonстрирована способность использовать методы ранжирования источников финансирования по различным признакам при принятии управленческого решения
	Средний балл студента по итогам освоения программы бакалавриата 86 и выше (из 100)
	Не менее 3 полученных дополнительных дипломов и сертификатов за время обучения
<i>Оценка «хорошо»</i>	Продemonстрирована способность разрешить конфликтную ситуацию, с использованием современных технологий управления персоналом

	<p>Проанализирована и оценена структура активов компании с небольшими недоработками</p> <p>Проанализированы 2 экономические основы поведения элементов рыночных структур</p> <p>Нарисована таблица маркетинговой информационной системы организации для расширения внешних связей с небольшими недоработками</p> <p>Произведен анализ смоделированных бизнес-процессов, приведены методы их реорганизации</p> <p>Принято 2 управленческих решения на основе анализа финансовой отчетности организации</p> <p>Продemonстрирована способность использовать основные финансовые инструменты при разработке проекта с небольшими недоработками</p> <p>Продemonстрирована способность формирования новой бизнес-модели на основе выявленных рыночных возможностей с небольшими недоработками</p> <p>Продemonстрирована способность использовать нормативно-правовую базу и локальные акты при разработке проекта по созданию новых структур</p> <p>Продemonстрирована способность решать организационные задачи в условиях инновационных изменений</p> <p>Продemonстрирована способность использовать методы ранжирования источников финансирования по различным признакам при принятии управленческого решения с небольшими недоработками</p>
	Средний балл студента по итогам освоения программы бакалавриата - от 66 до 85
	Не менее 2 полученных дополнительных дипломов и сертификатов за время обучения
<p><i>Оценка</i></p> <p><i>«удовлетворительно»</i></p>	<p>Продemonстрирована способность разрешить конфликтную ситуацию, с использованием современных технологий управления персоналом с недоработками</p> <p>Проанализирована и оценена структура активов компании с существенными недоработками</p> <p>Проанализированы 1-2 экономические основы поведения элементов рыночных структур с существенными недоработками</p> <p>Нарисована таблица маркетинговой информационной системы организации для расширения внешних связей с существенными недоработками</p> <p>Произведен анализ смоделированных бизнес-процессов, не приведены методы их реорганизации</p> <p>Принято 1-2 управленческих решения на основе анализа финансовой отчетности организации с недоработками</p> <p>Продemonстрирована способность использовать основные финансовые инструменты при разработке проекта с существенными недоработками</p> <p>Продemonстрирована способность формирования новой бизнес-модели на основе выявленных рыночных возможностей с существенными недоработками</p>

	<p>Продemonстрирована способность использовать нормативно-правовую базу и локальные акты при разработке проекта по созданию новых структур</p> <p>Продemonстрирована способность решать организационные задачи в условиях инновационных изменений с недоработками</p> <p>Продemonстрирована способность использовать методы ранжирования источников финансирования по различным признакам при принятии управленческого решения с существенными недоработками</p>
	Средний балл студента по итогам освоения программы бакалавриата - от 51 до 65
	Не менее 1 полученного дополнительного диплома или сертификата за время обучения
<p><i>Оценка</i></p> <p><i>«неудовлетворительно»</i></p>	<p>Не продemonстрирована способность разрешить конфликтную ситуацию, с использованием современных технологий управления персоналом</p> <p>Не проанализирована и не оценена структура активов компании</p> <p>Не проанализированы 3 экономические основы поведения элементов рыночных структур</p> <p>Не нарисована таблица маркетинговой информационной системы организации для расширения внешних связей</p> <p>Не произведен анализ смоделированных бизнес-процессов, не приведены методы их реорганизации</p> <p>Не принято 2 управленческих решения на основе анализа финансовой отчетности организации</p> <p>Не продemonстрирована способность использовать основные финансовые инструменты при разработке проекта</p> <p>Не продemonстрирована способность формирования новой бизнес-модели на основе выявленных рыночных возможностей</p> <p>Не продemonстрирована способность использовать нормативно-правовую базу и локальные акты при разработке проекта по созданию новых структур</p> <p>Не продemonстрирована способность решать организационные задачи в условиях инновационных изменений</p> <p>Не продemonстрирована способность использовать методы ранжирования источников финансирования по различным признакам при принятии управленческого решения</p>
	Средний балл студента по итогам освоения программы бакалавриата - от 0 до 50
	Отсутствие полученных дополнительных дипломов или сертификатов за время обучения

#### 4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения образовательной программы

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

Бакалаврская работа в форме проекта представляет собой законченные и оформленные в письменном виде обоснования и расчеты временного предприятия, направленного на создание уникального продукта, услуги или результата с явно выраженным экономическим эффектом. Социальный, научно-технический, экологический и прочие виды эффектов, кроме экономического, могут быть побочными продуктами проекта, но не могут выступать в качестве основного критерия оценки работы. В основе проекта должно быть создание нового предприятия, разработка продукта с новыми для рынка свойствами или программа по комплексному совершенствованию бизнес-процессов коммерческого предприятия в целях получения заранее спрогнозированного объема экономической прибыли.

Работа может быть выполнена как самостоятельно, так и в группе численностью не более пяти человек, и должна отражать индивидуальный вклад каждого члена группы.

#### **ТИПОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ТЕМ ВКР**

В качестве отправной точки для выбора тематики дипломного проекта предлагаются следующие направления:

- 1) Управление проектом по созданию малого или среднего предприятия в сфере мелкосерийного производства;
- 2) Управление проектом по созданию малого или среднего предприятия в сфере услуг;
- 3) Управление проектом по созданию малого или среднего предприятия в финансовой сфере;
- 4) Управление проектом по созданию малого или среднего предприятия в сфере высоких технологий;
- 5) Управление проектом по выводу зарубежной компании на российский рынок.
- 6) Санация малого и среднего предприятия как проект;
- 7) Управление проектом по выводу российской компании на зарубежный рынок;

Методические рекомендации по написанию ВКР, утвержденные 07.02.2017  
Протокол №11/02-05-07/17 <http://www.fesn.ranepa.ru/274>

#### **4.2. Типовой перечень вопросов государственного экзамена**

**Типовые билеты для государственного экзамена:**

**БИЛЕТ 1.**

1. Внутренняя среда организации, принципы ее структурирования, методы анализа. Изобразите схему организационной структуры предприятия малого и среднего бизнеса и проанализируйте ее



2. Оперирование категорией «предельные издержки» при принятии управленческого решения на примере предприятия малого и среднего бизнеса
3. Менеджмент организации: возможные формы партнерских отношений на примере предприятий малого и среднего бизнеса

БИЛЕТ 2.

1. Структурирование производительного процесса. Постройте общую схему организации производительного процесса на примере компании малого бизнеса и проанализируйте ее
2. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью. Приведите по три приема управления на каждый аспект на примере компании малого и среднего бизнеса X
3. Содержание и формы рекламной деятельности: понятие, субъекты и объекты рекламы. Приведите пример эффективной рекламы для предприятия малого и среднего бизнеса и методы расчета ее эффективности

БИЛЕТ 3.

1. Формулирование организационных целей. Цели и подцели. Приведите пример внутри- и внеорганизационной цели для предприятия малого и среднего бизнеса и оцените их
2. Разработка плана по прибыли: алгоритм действий менеджера на примере предприятия малого и среднего бизнеса
3. Типы управленческих действий (с иллюстрацией на конкретных примерах)

БИЛЕТ 4.

1. Процесс формулирования внеорганизационной цели: роль показателя точки безубыточности. Приведите формулы расчета показателя точки безубыточности для предприятий малого и среднего бизнеса в различных сферах
2. Цели и принципы бухгалтерского учета на примере предприятия малого и среднего бизнеса
3. Менеджмент: моделирование общей схемы организации производительного процесса на примере предприятия малого и среднего бизнеса. Изобразите ОСОПП и проанализируйте ее

БИЛЕТ 5.

1. Функции маркетинга на предприятии. Управление маркетинговой деятельностью на предприятии. Постройте таблицу маркетинговой информационной системы для предприятия малого и среднего бизнеса и проанализируйте ее
2. Ценообразование на продукцию и услуги предприятия малого и среднего бизнеса. Приведите примеры для различных методов ценообразования и ценовых политик
3. Мотивирование как управленческая функция. Методы мотивирования персонала на примере предприятия малого и среднего бизнеса

#### БИЛЕТ 6.

1. «Выталкивающая» и «вытягивающая» схемы организации производительного процесса. Приведите примеры применения этих стратегий для предприятий малого и среднего бизнеса и проанализируйте их
2. Нормативная прибыль, масса и норма прибыли: методы расчета с примерами для предприятия малого и среднего бизнеса
3. Логистические структуры на предприятии. Аутсорсинг логистических услуг. Приведите схему логистики для предприятия малого или среднего бизнеса X и проанализируйте ее

### 5. Методические материалы

#### Процедура оценивания ВКР

Процедура оценивания ВКР включает в себя:

- выступление автора(ов) ВКР,
- оглашение официальных рецензий,
- оглашение отзыва руководителя.

Для презентации ВКР каждому студенту отводится не более 10 минут. При защите могут представляться дополнительные материалы, характеризующие научную и практическую ценность выполненной работы (печатные статьи по теме, документы, указывающие на практическое применение результатов проекта и т.п.), использоваться технические средства для презентации материалов ВКР.

После сообщения о содержании ВКР студенту задаются вопросы государственной аттестационной комиссии по проекту.

После оглашения официальных отзывов и рецензий студенту предоставляется время для ответа на замечания, имеющиеся в отзыве и рецензии(ях).

Общая защита ВКР не должна превышать 0,5 часа.

## **Процедура оценивания ГЭ**

Процедура оценивания ГЭ включает в себя:

- ответы на вопросы экзаменационного билета,
- ответы на вопросы государственной аттестационной комиссии.

Государственный экзамен является комплексным экзаменом по менеджменту. Экзаменационный билет включает 3 вопроса.

Для подготовки ответа на экзаменационный билет каждому студенту отводится 15 минут. Для ответа на каждый вопрос экзаменационного билета дается около 5 минут (15 минут на ответы на все вопросы экзаменационного билета).

После ответа на вопросы экзаменационного билета студенту задаются 5-8 дополнительных ситуационных и практических вопросов государственной аттестационной комиссии.

При ответе на вопросы экзаменационного билета и дополнительные вопросы государственной аттестационной комиссии может использоваться интерактивная белая доска для изображения формул, таблиц, графиков и схем.

Общее время ответа на государственном экзамене не должно превышать 0,5 часа.