

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 07.06.2026 16:03:55  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

*Приложение 6*  
к образовательной программе

**ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ  
(ВКЛЮЧАЯ ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ К НЕЙ)**

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Управление малым бизнесом

(наименование образовательной программы)

Бакалавр

(квалификация)

Очная форма обучения

(форма обучения)

Год набора – 2025

Донецк

Рабочая программа государственной итоговой аттестации по образовательной программе 38.03.02 Менеджмент (профиль «Управление малым бизнесом») разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению 38.03.02 Менеджмент, бакалавриата, Порядком проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры, утверждённым приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 29 июня 2015 г. № 636, и локальными нормативными актами Академии.

#### **Составители:**

*Тарасова Елена Владимировна, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы*

*Кириенко Ольга Эдуардовна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы*

*Лоскутова Виктория Викторовна, канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы*

#### **Заведующий кафедрой:**

*Тарасова Елена Владимировна, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы*

Программа государственной итоговой аттестации одобрена на заседании кафедры менеджмента непроизводственной сферы Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 02 от «27» октября 2025 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	Общие положения	4
2.	Требования к результатам освоения государственной итоговой аттестации	6
3.	Объем государственной итоговой аттестации и виды учебной деятельности	6
4.	Организация проведения государственной итоговой аттестации	7
5.	Порядок проведения государственной итоговой аттестации с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий	7
6.	Структура государственного экзамена	9
7.	Содержание государственного экзамена	10
8.	Типовые задания и критерии оценивания знаний обучающихся на государственном экзамене	15
9.	Перечень литературы, разрешенной к использованию на государственном экзамене	27
10.	Организация проведения государственного экзамена	27
11.	Примерная тематика выпускной квалификационной работы	29
12.	Организация проведения защиты выпускной квалификационной работы	32
13.	Критерии оценивания знаний обучающихся на государственном экзамене и на защите выпускной квалификационной работы	32
14.	Материально-техническое обеспечение государственной итоговой аттестации	32

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Программа государственной итоговой аттестации составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (далее – ФГОС ВО) для подготовки бакалавров по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Управление малым бизнесом») и Положением о проведении в РАНХиГС государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры (в ред. приказов РАНХиГС от 11 мая 2016 г. № 01-2211, от 4 июля 2016 г. № 01-3429, от 15 мая 2017 г. № 01-2565, от 24 октября 2017 г. № 01-7205, от 16 ноября 2017 г. № 01-7946, от 6 мая 2019 г. № 02-520, от 22 декабря 2021 г. № 02-1430, от 27 сентября 2023 г. № 02-1747).

1.1. Нормативные документы, регламентирующие проведение ГИА по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент:

федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями);

приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 06.04.2021 № 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» (с изменениями и дополнениями);

приказ Министерства образования и науки РФ от 29 июня 2015 г. № 636 «Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры» (с изменениями и дополнениями);

федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 970;

устав Донецкого филиала РАНХиГС;

приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации (Минобрнауки России) от 22.02.2023 № 202 «Об утверждении особенностей проведения государственной итоговой аттестации для лиц, обучающихся в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, расположенных на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области, Херсонской области, в 2022/23 и 2023/24 учебных годов по образовательным программам высшего образования»;

приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 22 февраля 2023 г. № 202 "Об утверждении особенностей проведения государственной итоговой аттестации для лиц, обучающихся в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, расположенных на территориях Донецкой Народной

Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области, Херсонской области, в 2022/23 и 2023/24 учебных годах по образовательным программам высшего образования";

приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 27 июля 2021 года № 670 «Порядок заполнения, учета и выдачи документов о высшем образовании и о квалификации, приложений к ним и их дубликатов»;

иные нормативные документы Министерства науки и высшего образования Российской Федерации;

локальные нормативные акты Донецкого филиала РАНХиГС;

ОПОП ВО бакалавриата, реализуемая Донецким филиалом РАНХиГС» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Управление малым бизнесом»), 2025 года начала подготовки обучающихся.

1.2. Программа ГИА по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Управление малым бизнесом») включает в себя:

а) подготовку к сдаче и сдача государственного экзамена, позволяющий выявить и оценить теоретическую подготовку к решению профессиональных задач, готовность к основным видам профессиональной деятельности;

б) подготовку к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы (ВКР) по одной из тем, отражающих актуальную проблематику деятельности в сфере менеджмента.

1.3. Целью государственной итоговой аттестации является выявление уровня теоретической и практической подготовленности выпускника Донецкого филиала РАНХиГС к выполнению профессиональных задач и определение соответствия результатов освоения обучающимися образовательных программ соответствующим требованиям федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (далее – ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Задача государственной итоговой аттестации – установление соответствия содержания, уровня и качества подготовки выпускника требованиям ФГОС ВО; мотивация выпускников на дальнейшее повышение уровня компетентности в избранной сфере профессиональной деятельности на основе углубления и расширения полученных знаний и навыков путем продолжения познавательной деятельности в сфере практического применения знаний и компетенций.

1.4. ГИА осуществляется государственной экзаменационной комиссией (ГЭК), состав которой утверждается приказом директора Донецкого филиала РАНХиГС.

Успешное прохождение государственной итоговой аттестации является основанием для выдачи обучающемуся документа о высшем профессиональном образовании и о квалификации образца, установленного Министерством образования и науки РФ.

1.5. Программа ГИА ежегодно пересматривается и обновляется с учетом изменений нормативно-правовой базы.

Изменения, внесенные в программу ГИА, рассматриваются на заседании кафедры и утверждаются заместителем директора Донецкого филиала РАНХиГС не позднее 6 месяцев до даты начала проведения ГИА.

1.7. Программа ГИА входит в состав ОПОП ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент и хранится на выпускающей кафедре.

## **2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

К государственной итоговой аттестации допускается обучающийся, не имеющий академической задолженности и в полном объеме выполнивший учебный план по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль "Управление малым бизнесом").

Выпускник, освоивший образовательную программу бакалавриата, должен обладать компетенциями, предусмотренными соответствующей ОПОП ВО.

## **3. ОБЪЕМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ**

Государственная итоговая аттестация проходит в 8 семестре на базе знаний, полученных обучающимися при изучении учебных дисциплин по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Управление малым бизнесом») и рассчитана на сосредоточенное прохождение в 8 семестре (4 курс) обучения в объеме 324 академических часов (9,0 ЗЕТ).

Программа предполагает, что обучающиеся имеют теоретическую и практическую подготовку в области менеджмента.

Общая трудоемкость в виде часов и зачетных единиц берется из учебного плана соответствующего направления подготовки.

Виды учебной работы	В академических часах	В зачетных единицах
<b>Общая трудоемкость ГИА по учебному плану</b>	<b>324</b>	<b>9,0</b>
<i>Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена</i>		
Контактная работа (КР):	-	-
Самостоятельная работа (СР):	<b>108</b>	<b>3,0</b>
Подготовка к сдаче государственного экзамена	<b>108</b>	<b>3,0</b>
<b>Вид контроля: сдача государственного экзамена</b>		
<i>Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы</i>		
Контактная работа (КР):	-	-
Самостоятельная работа (СР):	<b>216</b>	<b>6,0</b>
Выполнение, написание и оформление ВКР	<b>216</b>	<b>6,0</b>
<b>Вид контроля: защита ВКР</b>		

#### **4. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Организация и проведение государственной итоговой аттестации осуществляется в соответствии с Приказом Минобрнауки России от 29 июня 2015 г. № 636 «Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры»; Положением о проведении государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры в РАНХиГС (приказ ректора № 01-1502 от 25.03.2016 г. с изменениями и дополнениями от 27.09. 2023 г.)

#### **5. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ С ПРИМЕНЕНИЕМ ЭЛЕКТРОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ДИСТАНЦИОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

5.1. Формами проведения ГИА с применением ЭО и ДОТ регламентируются локальными документами Академии.

5.2. Состав государственной экзаменационной комиссии по результатам освоения соответствующей образовательной программы с применением ЭО и ДОТ аналогичен составу ГЭК для обучающихся по этой же образовательной программе с традиционной организацией учебного процесса и утверждается приказом ректора.

5.3. Проведение ГИА с применением ЭО и ДОТ осуществляется по приказу ректора в связи с исключительными обстоятельствами (военные действия, пандемия, прочие уважительные причины), препятствующими обучающемуся лично присутствовать в Донецком филиале РАНХиГС.

5.4. Сроки проведения ГИА с применением ЭО и ДОТ определяются графиком организации учебного процесса обучающихся очной, очно-заочной и заочной форм обучения и закрепляются соответствующим приказом ректора.

5.5. ГИА с применением ЭО и ДОТ проводится в соответствии с утвержденной в установленном порядке Программой ГИА для обучающихся очной, очно-заочной и заочной форм организации учебного процесса по конкретными ОПОП ВО.

5.6. При наличии причины, препятствующей личному присутствию обучающегося, он должен за месяц до начала ГИА подать декану факультета заявление на имя ректора с обоснованием проведения ГИА с применением ЭО и ДОТ.

Декан факультета подает на имя директора служебную записку с обоснованием необходимости организации проведения ГИА с применением ЭО и ДОТ с приложением заявления обучающегося. На основе положительного решения ректора издается приказ о проведении ГИА с применением ЭО и ДОТ.

5.7. После издания приказа о проведении ГИА с применением ЭО и ДОТ декан факультета подает заявку в лабораторию информационных технологий кафедры информационных технологий Донецкого филиала РАНХиГС, которая обеспечивает техническую поддержку ГИА. Приказ о проведении ГИА с применением ЭО и ДОТ издаётся не менее чем за месяц до даты заседания ГЭК.

5.8. При проведении ГИА с применением ЭО и ДОТ, применяемые технические средства должны обеспечивать:

- идентификацию личности обучающегося, проходящего ГИА;
- качественную непрерывную видео- и аудиотрансляцию выступления обучающегося и членов ГЭК;
- возможность предоставления и демонстрации обучающимся презентационных материалов во время его выступления всем членам ГЭК;
- возможность для членов ГЭК задавать вопросы, а для обучающегося, отвечать на них;
- возможность оперативного восстановления связи в случае технических сбоев каналов связи или оборудования.

5.9. Состав участников проведения ГЭК с применением ЭО и ДОТ:

- председатель ГЭК;
- члены ГЭК;
- секретарь ГЭК;
- технический персонал, обеспечивающий канал связи;
- обучающиеся.

5.10. В случае технических сбоев в работе оборудования и/или канала связи на период времени более 15 минут председатель ГЭК вправе перенести ГИА в форме государственного экзамена или защиты выпускной квалификационной работы на другое время в период работы ГЭК, о чем составляется соответствующий акт.

Технические требования к обеспечению ГИА, проводимой с применением ЭО и ДОТ.

5.11. Скорость доступа к сети Интернет – не менее 2 Мбит/с.

5.12. Для проведения ГИА с применением ЭО и ДОТ используются помещения со штатным оборудованием ВКС и доступом к сети Internet.

5.13. Аудитория заседания ГЭК должна быть оснащена:

- персональным компьютером, подключенным к системе ВКС или программно-аппаратному комплексу;
- системой вывода изображения на проектор (видеопанель);
- камерой широкой зоны охвата, направленной на членов ГЭК;
- микрофонами для членов ГЭК, обеспечивающими передачу аудиоинформации между членами ГЭК и обучающимися;
- акустической системой, обеспечивающей отсутствие звуковой петли (эха, улавливания микрофоном звука акустической системы);
- при необходимости, внешним оборудованием для аудио и видеозаписи проведения ГЭК.

5.14. Оборудование для проведения ГИА, размещенное в месте пребывания обучающегося, проходящего ГИА, должно включать:

- персональный компьютер, подключенный к системе видео- конференцсвязи;
- камеру широкой зоны охвата, позволяющую продемонстрировать членам ГЭК помещение, в котором находится обучаемый;
- микрофон, обеспечивающий передачу аудиоинформации между обучающимся и членами ГЭК.

## 6. СТРУКТУРА ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА

Государственный экзамен включает ключевые и практически значимые вопросы по дисциплинам обязательной части и части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана.

Государственный экзамен по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Управление малым бизнесом») проводится в письменной форме.

Дисциплины обязательной части:

1. Внешняя среда бизнеса
2. Общий менеджмент

Дисциплины части, формируемой участниками образовательных отношений:

3. Теория и практика предпринимательской деятельности
4. Управление малым бизнесом
5. Управление эффективностью организации малого бизнеса
6. Бизнес-модели предпринимательской деятельности малого предприятия

Билет для сдачи государственного экзамена по проверке освоения обучающимися общепрофессиональных и профессиональных компетенций состоит из пятидесяти тестовых заданий и одного ситуационного задания по разным учебным дисциплинам.

Перечень вопросов и типовых практических заданий (задач), критерии и показатели оценивания представлены в разделе 8.

## 7. СОДЕРЖАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА

### 7.1 Внешняя среда бизнеса

Содержание дисциплины

#### Раздел 1. Понятие внешней среды бизнеса и ее элементы.

Тема 1.1. Анализ внешней среды организации как элемент процесса стратегического планирования.

Тема 1.2. Элементы внешней среды бизнеса и их значение.

Тема 1.3. Циклы в глобальной и национальной экономике.

#### Раздел 2. Анализ внешней среды бизнеса. Факторы влияния

Тема 2.1. PESTEL-анализ внешней среды бизнеса.

Тема 2.2. Факторы влияния различных аспектов внешней среды на компанию.

#### Раздел 3. Мега-тренды в глобальной среде.

Тема 3.1. Выявление трендов как основа стратегической адаптации.

Тема 3.2. Сценарное планирование.

Тема 3.3. Форсайт-технологии и "черные лебеди".

Рекомендованная литература

а) основная

Куприянов, Ю. В. Модели и методы диагностики состояния бизнес-систем: : учебное пособие для вузов (128 с.) Москва: Издательство Юрайт, 2021

В. Куприянов Бизнес-системы. Основы теории управления : Москва: Издательство Юрайт (217 с.), 2021.

Лунев, В. Л Управление жизненным циклом организации (предприятия). Часть 1. Внешняя среда и жизнедеятельность организации (предприятия): курс лекций (224 с.)

б) дополнительная

Друкер П.Ф Эффективный руководитель [пер. с англ.]: учебное пособие (240 с.). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021

Хэмел Г. Гуманократия. Как сделать компанию такой же гибкой, смелой и креативной, как люди внутри нее [пер. с англ.] (336) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021

Ким Ч., Стратегия голубого океана (9-е издание).: МИФ, 2019.

### 7.2. Общий менеджмент

Содержание дисциплины

#### Раздел 1. Общие положения теории управления.

Тема 1.1. Развитие науки управления. Понятие и сущность менеджмента.

Тема 1.2. Организация как система.

#### Раздел 2. Функции менеджмента.

Тема 2.1. Планирование в организации.

Тема 2.2. Организация как функция управления.

Тема 2.3. Мотивация как функция управления.

Тема 2.4. Контроль как функция управления.

### **Раздел 3. Основы деятельности менеджера.**

Тема 3.1. Руководство, власть и лидерство.

Тема 3.2. Коммуникации в управлении.

### **Раздел 4. Эффективность деятельности менеджера.**

Тема 4.1. Принятие управленческих решений.

Тема 4.2. Эффективность управления.

Рекомендованная литература

а) основная

В. В. Дорофиев. Основы менеджмента : учебник для студентов ОУ "бакалавр" направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» очной / заочной форм обучения. Ч. 1. (342 с.) ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2018.

Ахметова Г.З. Основы менеджмента : учебное пособие: учебное пособие (120 с.) Омск : Омский государственный технический университет, 2019

б) дополнительная

Макрусев, В. В., Бойкова, М. В., Колобова, И. Н., Любкина, Е. О. Основы менеджмента: учебно-методическое пособие (104 с.) Москва : Российская таможенная академия, 2017.

Ахметова, Г. З. Основы менеджмента: учебное пособие (120 с. ) Омск : Омский государственный технический университет, 2019.

Дорофеева Л.И. Основы менеджмента: учебник для СПО (494 с.) Саратов, Москва : Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2021.

Егорова Т.И. Основы менеджмента: учебное пособие (136 с.) Москва, Ижевск : Институт компьютерных исследований, 2019.

### **7.3. Теория и практика предпринимательской деятельности**

Содержание дисциплины

#### **Раздел 1. Теоретические основы предпринимательской деятельности**

Тема 1.1. Исторические аспекты развития предпринимательской деятельности

Тема 1.2. Структурно-функциональная характеристика предпринимательской

деятельности

Тема 1.3. Формы предприятий (организаций) и их объединений.

Предпринимательская среда

#### **Раздел 2. Создание и организация деятельности предприятия**

Тема 2.1. Предпринимательская идея и ее выбор

Тема 2.2. Выбор сферы деятельности и принципы создания нового предприятия

Тема 2.3. Организация и развитие собственного

#### **Раздел 3. Практика предпринимательской деятельности**

Тема 3.1. Договорные отношения между субъектами предпринимательской деятельности

Тема 3.2. Предпринимательские риски и управление ими

## **Раздел 4. Деловые коммуникации в предпринимательской деятельности**

Тема 4.1. Стратегия и тактика ведения деловых переговоров

Тема 4.2. Культура и этика в предпринимательской деятельности

Рекомендованная литература

а) основная

Шемятихина, Л. Ю Менеджмент малого предпринимательства : учебное пособие Санкт-Петербург : Лань,, 2022.-500с.

Тарасов, Н. В. Организация предпринимательской деятельности : учебное пособие Якутск : АГАТУ, , 2022.- 233с.

Кондратьева, М. Н. Предпринимательство и бизнес: учебное пособие Москва : РТУ МИРЭА, 2020. – 69с.

б) дополнительная

Шульженко, Л. Е. Основы предпринимательства и экономики: учебное пособие - Луганск : "Ноулидж", 2019. – 186с.

Костылева, С. Ю.Экономические основы предпринимательской деятельности : учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика», «Менеджмент». Саратов : Ай Пи Ар Букс, 2015. - 171с.

М. А. Эскиндарова. Развитие предпринимательства: инновации, технологии, инвестиции : монография (352 с) Москва : Дашков и К, 2021. – 352с.

## **7.4. Управление малым бизнесом**

Содержание дисциплины

### **Раздел 1. Сущность и особенности управления малым бизнесом**

Тема 1.1. Экономическая и социальная роль малого предпринимательства

Тема 1.2. Процесс организации собственного дела

Тема 1.3. Государственное управление и поддержка малого и среднего бизнеса

Тема 1.4. Особенности системы управления предприятиями малого бизнеса

### **Раздел 2. Стратегия управления и развития предприятий малого бизнеса**

Тема 2.1. Стратегия управления, риск и неопределенность в развитии малых предприятий

Тема 2.2. Бизнес-планирование деятельности малых предприятий

Тема 2.3. Налоговая политика государства в сфере малого бизнеса

Тема 2.4. Финансирование предприятий малого бизнеса

### **Раздел 3. Проблемы и перспективы развития малого бизнеса**

Тема 3.1. Барьеры и стимулы в современном развитии малого бизнеса

Тема 3.2. Проблемы и перспективы развития малого бизнеса

Рекомендуемая литература

а) основная

Л. М. Дедяева, Менеджмент в малом и среднем бизнесе : учебное пособие для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (198 с.). ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2019

б) дополнительная

Антонова, М. П., составители Баринаова, В. А., Громов, В. В. [и др.]. Развитие малого и среднего предпринимательства в России в контексте реализации национального проекта : для предпринимателей и бизнесменов (80 с.) Москва : Дело, 2020.

Мачабели, М. Ш. М. Ш. Мачабели, Е. И. Балалова, О. В. Баскакова. Экономика малого и среднего бизнеса: учебник (293 с.). Москва : Дашков и К, 2021

## **7.5. Управление эффективностью организации малого бизнеса**

Содержание дисциплины

### **Раздел 1. Теоретические основы управления в организациях малого бизнеса**

Тема 1.1. Методы и принципы управления бизнес-процессами

Тема 1.2. Производительность труда в организации

Тема 1.3. Управление производительностью труда

### **Раздел 2. Управление эффективностью организаций малого бизнеса**

Тема 2.1. Эффективность менеджмента организаций

Тема 2.2. Оценка эффективности деятельности организации

Тема 2.3. Современные концепции управления эффективностью в организациях

### **Раздел 3. Инструменты построения эффективной организации**

Тема 3.1. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления

Тема 3.2. Стратегическая карта и стратегические мероприятия организации

Тема 3.3. Ключевые показатели эффективности

Рекомендуемая литература

а) основная

Л.М. Дедяева. Управление производительностью и эффективностью в организациях: конспект лекций для обучающихся 4 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профиль "Менеджмент непроеизводственной сферы", «Управление малым бизнесом») очной формы обучения (67 с.) Донецк, ГОУ ВПО ДОНАУИГС, 2022

б) дополнительная

Рудычев, А. А., составители Никитина, Е. А., Гавриловская, С. П., Новоятлев, М. А. Инструментарий и методические подходы управления производительностью труда с целью повышения конкурентоспособности промышленного предприятия: монография (107 с. ). Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2020

Уэйн Эккерсон У. Панели индикаторов как инструмент управления : ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов : для руководителей компании, специалистов по информационным технологиям, студентов (400 с.). Москва : Альпина Паблишер, 2019

Астратова, Г. В., Латыпова, Л. В., Норкина, Е. И. Управление мотивацией инновационной деятельности в организации (на примере услуг консалтинга в сфере антикризисного управления): коллективная монография (101 с. ). Сургут : Сургутский государственный педагогический университет, 2014

## **7.6. Бизнес-модели предпринимательской деятельности малого предприятия**

Содержание дисциплины

### **Раздел 1. Теоретические основы и подготовительная стадия бизнес-моделирования**

Тема 1.1. Сущность и определение бизнес-модели предприятия

Тема 1.2. Юридические аспекты при построении бизнес-модели

### **Раздел 2. Аналитический блок выбора стратегии**

Тема 2.1. Маркетинговый блок бизнес-модели

Тема 2.2. Анализ факторов влияющих на разрабатываемую стратегическую бизнес-модель

### **Раздел 3. Практические основы построения бизнес-модели**

Тема 3.1. Производственный блок бизнес-модели

Тема 3.2. Финансовый блок бизнес-модели

Рекомендуемая литература

а) основная

Линц, К., Мюллер- Стивенс, Г., Циммерман, А. Радикальное изменение бизнес-модели: адаптация и выживание в конкурентной среде : практическое пособие (312 с.) Москва : Альпина Паблишер, 2019

Александр Остервальдер, Ив Пинье Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора : практическое руководство (287 с. ) Москва : Альпина Паблишер, 2020

б) дополнительная

Минцберг, Г., Альстранд, Б., Лампель, Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента : для всех, кто занимается разработкой стратегий, анализом и оптимизацией бизнес-моделей (368 с.) Москва : Альпина Паблишер, 2019

## 8. ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ НА ГОСУДАРСТВЕННОМ ЭКЗАМЕНЕ

8.1. Перечень вопросов, типовых практических/ситуационных заданий, тестовых заданий представлены в соответствующих таблицах ниже.

Типовые ситуационные задания, выносимые на Государственный экзамен:

№ задания	Содержание задания
<b><i>Внешняя среда бизнеса</i></b>	
1.	<p>После перехода страны к рыночной экономике руководство завода, производящего полупроводниковые материалы для электронных схем, столкнулось с необходимостью решения принципиально новых проблем. Промышленный спад в переходный период привел к резкому снижению объемов производства отечественной электронной продукции и как следствие к падению спроса на основную продукцию, производимую заводом. Перед руководством завода встала задача выработки новой стратегии развития предприятия, соответствующей новым экономическим реалиям.</p> <p>Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе полупроводниковых материалов при переходе к рыночным формам экономики. Как изменение условий функционирования предприятия повлияло на его хозяйственную деятельность? Какую стратегию развития предприятия, с вашей точки зрения, следовало бы принять руководству завода в изменившейся внешней среде?</p>
2.	<p>Сформулируйте общую цель проведения PESTEL-анализа для компании. Выделите не менее 5 факторов внешней среды компании по группам: политические (political), экономические (economic), социальные (social), технологические (technological), экологические (environmental) и юридические (legal). Сделайте вывод.</p>
<b><i>Общий менеджмент</i></b>	
1.	<p>Вы – руководитель крупной организации. В первую очередь Вы всегда выполняете неотложные дела. Вы пытаетесь самостоятельно решать все важные вопросы и тем самым тратите большую часть своего рабочего времени, но часть дел так и остается «лежать на столе».</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем может быть причина сложившейся ситуации?</li> <li>2. Как ее исправить?</li> </ol>
2.	<p>Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы:</p> <p>«В обувном магазине назрела конфликтная ситуация между подчиненными и руководством. Несколько продавцов-консультантов обвинили администрацию магазина в том, что всем назначают одинаковую заработную плату вне зависимости от вклада каждого работника».</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие теории мотивации необходимо изучить руководству для правильного понимания данной проблемы?</li> <li>2. Каким образом можно убедиться в справедливости выводов продавцов-консультантов?</li> </ol>

№ задания	Содержание задания				
<b><i>Теория и практика предпринимательской деятельности</i></b>					
1	<p>1. Приведите примеры предприятий, функционирующих в вашем городе последующим направлениям предпринимательской деятельности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) производственное;</li> <li>2) коммерческое;</li> <li>3) финансовое;</li> <li>4) посредническое;</li> <li>5) страховая деятельность.</li> </ol> <p>2. На основе задания 1 заполните таблицу, отражающую основные характеристики перечисленных видов предпринимательской деятельности.</p> <p>3. перечисленных видов предпринимательской деятельности.</p>				
Сфера предпринимательской деятельности		Основные функции предпринимателя	Особенность производимого товара (услуги)	Основное поле деятельности	Особенность производимого товара (услуг)
Производственное					
Коммерческое					
Финансовое					
Посредническое					
Страховая деятельность					
2	<p>. По плану реконструкции предприятия, рассчитанному на пять лет, финансовый результат составит:</p> <p>1 год — убыток 70 тыс. руб.; 2 год — прибыль 20 тыс. руб.; 3 год — убыток 40 тыс. руб.; 4 год — прибыль 70 тыс. руб.;</p> <p>5 год — прибыль 100 тыс. руб.</p> <p>Исчислите предполагаемый налог на прибыль по каждому налоговому периоду с учетом уменьшения налоговой базы на суммы убытков, переносимых на будущее. Распределите сумму налога на прибыль по уровням бюджета в соответствии с нормативными актами текущего налогового периода.</p>				
<b><i>Управление малым бизнесом</i></b>					

№ задания	Содержание задания
1.	<p>На основании имеющихся данных спроектировать структуру управления, наиболее подходящую для представленной ниже организации.</p> <p>1. Акционерное общество «Экосистемы».</p> <p>Основные направления деятельности: проектирование, разработка и производство приборов гражданского назначения. Производимая продукция: микроскопы, медицинские оптические приборы для диагностики, фотоаппараты. Акционерное общество имеет</p> <p>три производственные площадки, расположенные в различных точках города.</p> <p>Функции, реализацию которых должна обеспечивать структура управления:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Маркетинговый анализ рынка.</li> <li>2. Научно-техническая подготовка производства (научная, конструкторская, технологическая).</li> <li>3. Производство продукции.</li> <li>4. Реализация продукции.</li> <li>5. Управление персоналом.</li> <li>6. Учет и управление финансовыми потоками и ценными бумагами.</li> <li>7. Управление корпоративным имуществом.</li> <li>8. Управление информационными технологиями и обеспечение информационной безопасности.</li> </ol> <p>Предприятие работает в условиях жесткой конкуренции со стороны зарубежных компаний. Рынок характеризуется высокой скоростью изменений, внедрения инноваций. Средний жизненный цикл продукции до момента морального устаревания составляет 1,2 года.</p>
2	<p>Определить первоначальную стоимость основных производственных фондов предприятия на конец года; сумму амортизации за год (млн. руб.); остаточную стоимость основных производственных фондов на конец года (млн. руб.).</p> <p>Первоначальная стоимость основных производственных фондов предприятия на начало года составляла 40 млн. руб. В течение года были введены машины на сумму 3 млн. руб. и выведено оборудование на сумму 2 млн. руб. Износ фондов на начало года составлял 30%, а норма амортизации за год – 10%.</p>
<b><i>Управление эффективностью организации малого бизнеса</i></b>	
1	<p>Определить коэффициент экстенсивности использования оборудования; коэффициент интенсивного использования оборудования; коэффициент интегрального (по времени и производительности) использования оборудования. На предприятии продолжительность рабочей смены равна 8 часов при плановых простоях на проведение ремонтных работ 1 часовой. По паспортным данным часовая производительность станка составляет 50 изделий. Фактическое время работы станка составило 6 часов, выработано 234 изделия.</p>

№ задания	Содержание задания
2	Определить производственную мощность предприятия; коэффициент фактического использования производственной мощности. В ведущем цехе предприятия установлено 10 станков. Максимальная производительность каждого станка в час – 12 изделий. Полезный (эффективный) фонд времени работы оборудования в год составляет 42 тыс. ч. За год было изготовлено 4,8 млн. изделий.
<b><i>Бизнес-модели предпринимательской деятельности малого предприятия</i></b>	
1	Ситуационная задача. Обследовано 60 счетов вкладчиков в банках города. Средний размер вклада в государственных банках (45% всех счетов) 1860 руб. при дисперсии вкладов равной 6, а средний размер вклада в коммерческих банках 140 при дисперсии 12. Определите коэффициент детерминации.
2	Предприятие производит продукт X. Величина условно-постоянных затрат составляет $F=200$ млн руб. в год. Максимально возможный объем производства продукта X составляет 1 000 единиц в год. Для простоты предположим, что не существует временного лага между производством и реализацией продукции. Цена единицы продукции составляет $P=750$ тыс. руб. Условно-переменные затраты составляют $C=250$ тыс. руб. на единицу продукции. Определить действие операционного рычага, построить график безубыточности.

### Типовые тестовые задания, выносимые на Государственный экзамен

№ задания	Содержание задания
<b><i>Внешняя среда бизнеса</i></b>	
1.	Факторы внешней среды организации разделяют на ... группы: а) 2 б) 3 в) 4 г) не разделяются.
2.	Внешняя среда характеризуется: а) занятостью б) определенностью в) неопределенностью г) стабильностью
3.	В соответствии с природой внешней среды организации можно выделить следующие типы внешней среды: А) изменяющаяся среда – характерна динамикой и высокой степенью изменений в законах, инфляции, технологиях, инновациях, конкурентной деятельности, что создает большие трудности для управления организацией Б) враждебное окружение – такая среда создается, в основном, за счет жесткой и интенсивной конкуренцией, что в наибольшей степени характерно для насыщенных рынков, где разворачивается борьба за покупателей, сегменты рынка,

№ задания	Содержание задания
	<p>условия поставок, сбыта и т.д.            В) разнообразное окружение – такая ситуация характерна, преимущественно для предприятий международного уровня            Г) технически сложная внешняя среда – управленческая деятельность в таких условиях ориентировано на интенсификацию инновационной деятельности и экстенсивное расширение инноваций.</p>
4.	<p>Политические факторы            А) степень государственного регулирования экономики, политическая стабильность и привлекательность власти, отношения с региональными властными структурами, законодательная база, антимонопольное регулирование и др.            Б) экономический рост/спад, уровень налогообложения, ставка рефинансирования, доступность кредитов, стабильность денежной единицы, таможенное регулирование, инвестиционная привлекательность и др.            В) демографическая ситуация, культурные нормы, стиль жизни, прогноз занятости, уровень доходов населения и др.            Г) появление новых технологий, увеличение глубины переработки, внедрение новых материалов, снижение энергозатрат, модернизация производства и др</p>
5.	<p>Анализ факторов внешней среды организации может осуществляться следующими способами:            А) анализ материалов, опубликованных в периодической печати, книгах, других информационных изданиях            Б) анализ издающихся нормативных документов            В) участие в профессиональных конференциях            Г) изучение мнения сотрудников организации; проведение собраний и обсуждений внутри организации</p>
<b><i>Общий менеджмент</i></b>	
1.	<p>В теории менеджмента к функциям управления относятся:            а) контроль            б) финансовый менеджмент            в) маркетинг            г) ценообразование</p>
2.	<p>Какая школа предусматривает три подхода к управлению: процессный, количественный и ситуационный:            а) классическая школа управления            б) административная школа            в) школа человеческих отношений            г) школа науки управления</p>
3.	<p>Внутренняя среда организации - это:            а) капитал, люди, технология            б) нельзя дать точное определение, т. к. каждая организация имеет свой набор компонентов            в) часть общей среды, которая находится в рамках организации            г) партнёры по бизнесу</p>
4.	<p>Конкретные конечные результаты, которые хотела бы достичь организация - это:            а) цели            б) миссия</p>

№ задания	Содержание задания
	в) стратегия г) тактика деятельность организации
5.	В процессе практической работы менеджерам следует опираться на следующие виды планов: а) оперативные б) бизнес-план в) стратегические, с обоснованием основных направлений оперативной деятельности по различным составляющим: производство, транспортировка, торговля, финансовая деятельность и др. г) взаимоувязанную систему планов с учетом оперативной деятельности и стратегии развития организации
<b><i>Теория и практика предпринимательской деятельности</i></b>	
1.	Целью предпринимательства является: А) Удовлетворение потребностей населения в товарах и услугах Б) Пополнение бюджета государства налоговыми поступлениями В) Систематическое получение прибыли Г) все вышеперечисленное.
2.	Ключевые слова, определяющие понятие «предпринимательство»: А) Риск, прибыль, потребности, конкуренция Б) Риск, прибыль, инициатива, инновации В) конкуренция, прибыль, инновации Г) Конкуренция, прибыль, налоги
3.	Какие бывают формы предпринимательства? А) Государственное и негосударственное Б) Частное, общее, государственное В) Индивидуальное, партнерское, корпоративное Г) Индивидуальное, совместное
4.	Основой государственного предпринимательства являются: А) Унитарные муниципальные предприятия Б) Стратегически важные предприятия и учреждения В) Государственные предприятия. Г) Банковские структуры
5.	Экономист И. Шумпетер выделял следующие побудительные мотивы деятельности предпринимателя: А) Постоянное желание рисковать, потребность во влиянии Б) Стремление к успеху, внедрение инноваций В) Удовлетворение от самостоятельного ведения дел, постоянное желание рисковать Г) удовлетворение потребностей.
<b><i>Управление малым бизнесом</i></b>	
1.	Какую из перечисленных ниже функций в рыночной экономике не выполняет предпринимательство? а) общеэкономическую; б) ресурсную; в) денежно-кредитную;

№ задания	Содержание задания
	г) социальную
2.	<p>Какое определение наиболее полно отражает понятие «стратегия»?</p> <p>а) определение долговременных целей предприятия и способов их достижения;  б) использование ресурсов, имеющихся у организации для достижения эффективных результатов;  в) прогноз потребностей организации в ресурсах;  г) верны варианты А и Б.</p>
3.	<p>Какие факторы следует учитывать при выборе товарной стратегии малого предприятия?</p> <p>а) этап жизненного цикла товара;  б) характер выпускаемой продукции конкурентов;  в) финансовые возможности предпринимателя;  г) верны варианты А и В</p>
4.	<p>Какие из указанных ниже группы показателей используются для оценки конкурентоспособности малого предприятия?</p> <p>а) качественные, количественные;  б) экономические и маркетинговые;  в) организационно-коммерческие и качественные;  г) организационные и экономические.</p>
5.	<p>Какому понятию соответствует данное описание: «совокупность независимых мелких и средних предприятий, выступающих как экономические субъекты рынка, которые не входят в состав монополистических объединений, и занимают по отношению к ним подчиненное или зависимое положение»?</p> <p>а) малое производство;  б) малое предпринимательство;  в) акционерное общество;  г) бизнес-инкубатор</p>
<b><i>Управление эффективностью организации малого бизнеса</i></b>	
1.	<p>По каким параметрам проводится комплексная оценка конкурентоспособности малого предприятия?</p> <p>а) трудоемкость, эффективность менеджмента;  б) конкурентоспособность выпускаемых изделий, рентабельность продаж;  в) эффективность маркетинговой деятельности, выработка;  г) финансовая устойчивость, рентабельность оборотного капитала</p>
2.	<p>Выберите, какие из перечисленных ниже показателей относятся к сопоставимым показателям?</p> <p>а) функциональные, эстетические, экологические, показатели надежности;  б) функциональные, эстетические, эргономические, показатели надежности;  в) функциональные, эстетические, экологические, показатели безопасности;  г) функциональные, регламентируемые, экологические, показатели безопасности.</p>
3.	<p>Что из перечисленного не относится к внутренним резервам, предназначенным для восстановления платежной способности предприятия?</p> <p>а) сокращение кредиторской задолженности;  б) увеличение оборачиваемости капитала;  в) ревизия заключенных хозяйственных договоров;  г) поиск более дешевых ресурсов</p>

№ задания	Содержание задания
4.	<p>Что понимают под малым бизнесом?</p> <p>а) экономическую деятельность субъекта экономических отношений, имеющего юридический статус предпринимателя без образования юридического лица либо статус малого предприятия с определенным числом работающих, объемом прибыли и производящего продукцию, оказывающего услуги от своего имени на свой риск и под свою ответственность.</p> <p>б) особая форма экономической активности</p> <p>в) объединение предпринимателей одной отрасли, с целью устранения изменений конкуренции при сбыте продукции</p> <p>г) перспективный развивающийся сектор, охватывающий все отрасли и сферы деятельности, постепенно увеличивающий свою роль и значение в обеспечении общего экономического роста страны</p>
5.	<p>Что из ниже перечисленного характерно для малого предпринимательства?</p> <p>а) большие размеры по основным показателям деятельности субъекта хозяйствования;</p> <p>б) юридическая независимость;</p> <p>в) низкая зависимость от внешней среды: банков, крупных предприятий;</p> <p>г) большая численность персонала.</p>
<b><i>Бизнес-модели предпринимательской деятельности малого предприятия</i></b>	
1.	<p>Выберите верное определение понятия «бизнес-модель»:</p> <p>а) описание процесса создания и реализации ценности для потребителя, определяющей стоимость товаров, услуг и работ (ТУР), а также денежные потоки и стоимость бизнеса;</p> <p>б) последовательность действий, формирующих ценность для клиентов;</p> <p>в) совокупность элементов, с помощью которых осуществляется организация деятельности;</p> <p>г) заключение договора между производителем и поставщиком.</p>
2.	<p>Выберите верное определение понятия «система управления»:</p> <p>а) совокупность элементов, с помощью которых осуществляется организация деятельности;</p> <p>б) описание процесса создания и реализации ценности для потребителя, определяющей стоимость товаров, услуг и работ (ТУР), а также денежные потоки и стоимость бизнеса;</p> <p>в) последовательность действий, формирующих ценность для клиентов;</p> <p>г) заключение договора между производителем и поставщиком.</p>
3.	<p>Выберите, какой из перечисленных ниже вариантов может не являться ключевым участником бизнес-модели:</p> <p>а) страховщик;</p> <p>б) лизингодатель;</p> <p>в) лизингополучатель;</p> <p>г) поставщик.</p>
4.	<p>Выберите процессы обеспечения, рассматриваемые в концепции PRM:</p> <p>а) юридическое обеспечение партнерских проектов, обеспечение экономической безопасности, юридическое обеспечение;</p>

№ задания	Содержание задания
	б) снабжение, совместное производство, совместные продажи; в) управление инфраструктурой партнерских проектов, управление жизненным циклом партнерских проектов, управление инновациями в партнерских проектах; г) управление качеством партнерских проектов, управление договорной деятельностью в партнерских проектах, управление рисками партнерских проектов. □
5.	Выберите, для какой бизнес-модели характерна передача определенных процессов внешним исполнителям посредством открытого призыва для получения наиболее качественного результата: а) краудсорсинг; б) айкидо; в) факторинг; г) лизинг.

8.2. При оценке уровня профессиональной подготовленности по результатам государственного экзамена необходимо учитывать следующие критерии:

- знание учебного материала (учебных дисциплин);
- знание нормативно-законодательных актов и различных информационных источников;
- способность к абстрактному логическому мышлению;
- умение выделить проблемы;
- умение определять и расставлять приоритеты;
- умение аргументировать свою точку зрения.

Описание показателей и критериев оценивания результатов государственного экзамена, а также шкалы оценивания приведены в следующей таблице.

## Показатели, критерии и уровни оценивания результатов Государственного экзамена\*

Уровни оценивания	Описание показателей и критериев оценивания			
	Показатели оценивания	Критерии оценки теоретической части экзамена**	Критерии оценки расчетной задачи экзамена	Критерии оценки ситуационного задания экзамена
<p><i>Высокий уровень 90-100 баллов («отлично»/ А)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знание учебного материала (учебных дисциплин);</li> <li>- знание нормативно-законодательных актов и различных информационных источников;</li> <li>- способность к абстрактному логическому мышлению;</li> <li>- умение выделить проблемы;</li> <li>- умение определять и расставлять приоритеты;</li> <li>- умение аргументировать свою точку зрения;</li> <li>- умение применять теоретические знания для анализа конкретных производственных ситуаций и решения прикладных проблем;</li> <li>- общий (культурный) и специальный (профессиональный) язык ответа;</li> <li>- высокий уровень сформированности компетенций.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. полно раскрыто содержание материала билета;</li> <li>2. материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, с точной терминологией;</li> <li>3. показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;</li> <li>4. продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;</li> <li>5. ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;</li> <li>6. допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию;</li> <li>7. высокий уровень сформированности компетенций.</li> </ol>	<p>при правильном численном ответе, полученном на основании решения по правильной расчетной схеме и корректно записанным расчетным формулам</p>	<p>Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц</p>
<p><i>Средний уровень 75-89 баллов («хорошо»/ В,С)</i></p>	<p>ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «отлично», но при этом имеет недостатки:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. в изложении допущены небольшие пробелы, не искажившие содержание ответа;</li> <li>2. допущены один – два недочета при освещении основного</li> </ol>	<p>представлено решение задачи по правильно записанным расчетным формулам, но при неполучении правильного численного решения в результате допущенных численных ошибок в</p>	<p>Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с</p>	

Уровни оценивания	Описание показателей и критериев оценивания			
	Показатели оценивания	Критерии оценки теоретической части экзамена**	Критерии оценки расчетной задачи экзамена	Критерии оценки ситуационного задания экзамена
		<p>содержания ответа, исправленные по замечанию экзаменатора;</p> <p>3. допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию экзаменатора;</p> <p>4. базовый или высокий уровень сформированности компетенций.</p>	расчетах	основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
<p><i>Низкий уровень</i> <i>60-74 балла</i> <i>(«удовлетворительно»</i> <i>/D,E)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знание учебного материала (учебных дисциплин);</li> <li>- знание нормативно-законодательных актов и различных информационных источников;</li> <li>- способность к абстрактному логическому мышлению;</li> <li>- умение выделить проблемы;</li> <li>- умение определять и расставлять приоритеты;</li> <li>- умение аргументировать свою точку зрения;</li> <li>- умение применять теоретические знания для анализа конкретных производственных ситуаций и решения прикладных проблем;</li> </ul>	<p>1. неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы достаточные умения для усвоенного материала; 2. имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после наводящих вопросов;</p> <p>3. при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, обучающийся не может применить теорию в новой ситуации;</p> <p>4. базовый или высокий уровень сформированности компетенций.</p>	<p>при отсутствии правильного численного ответа, но при правильно выбранной схеме ее решения и расчетных формулах, в которых, однако, имеются ошибки, не имеющие принципиального значения</p>	<p>В рассуждении допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты</p>
<p><i>Недостаточный уровень</i> <i>0-59 баллов</i> <i>(«неудовлетворительно»/</i> <i>F, Fx)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- общий (культурный) и специальный (профессиональный) язык ответа.</li> <li>- низкий уровень сформированности</li> </ul>	<p>1. не раскрыто основное содержание учебного материала;</p> <p>2. обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного</p>	<p>выставляется при полностью неправильном решении</p>	<p>Ответы неверные или отсутствуют</p>

Уровни оценивания	Описание показателей и критериев оценивания			
	Показатели оценивания	Критерии оценки теоретической части экзамена**	Критерии оценки расчетной задачи экзамена	Критерии оценки ситуационного задания экзамена
	универсальных компетенций.	материала; 3. допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после наводящих вопросов; 4. не сформированы компетенции, умения и навыки; 5. базовый уровень сформированности компетенций.		

*\*Государственный экзамен оценивается из 100 возможных баллов за все виды работ обучающихся представленных в билете. Исходя из этого рекомендуется следующее разделение баллов: 50 баллов за теоретические задания и 50 баллов за расчетные/ситуационные задания.*

*Описание показателей примерное, каждая выпускающая кафедра вправе разработать или переработать их под соответствующую программу ГЭ.*

*\*\*Если теоретические задания представлены в виде тестовых заданий, то количество набранных баллов зависит от количества верных ответов.*

## **9. ПЕРЕЧЕНЬ ЛИТЕРАТУРЫ, РАЗРЕШЕННОЙ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ НА ГОСУДАРСТВЕННОМ ЭКЗАМЕНЕ**

Использование учебников, и других пособий не допускается. Обучающимся и лицам, привлекаемым к государственной итоговой аттестации, во время ее проведения запрещается иметь при себе и использовать любые средства передачи информации (электронные средства связи).

## **10. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА**

Государственный экзамен проводится на заключительном этапе учебного процесса до защиты выпускной квалификационной работы.

Перед экзаменом проводятся консультирование обучающихся по вопросам, включенным в данную Программу.

Государственный экзамен (итоговый междисциплинарный экзамен по направлению подготовки) проводится на открытом заседании ГЭК. Государственный экзамен проводится на том языке, на котором была реализована ОПОП ВО. В процессе подготовки к ответу экзаменуемому разрешается пользоваться данной Программой и литературой, перечень которой указывается в разделе 8 данной Программы.

Государственный экзамен проводится в устной или письменной форме.

При проведении государственного экзамена в устной форме обучающиеся получают экзаменационные билеты, содержащие задания, составленные в соответствии с утверждённой программой проведения ГИА. Государственный экзамен сдается по билетам утвержденного образца.

При проведении устного экзамена экзаменуемому предоставляется не более чем 30 минут для подготовки и ответа. На вопросы билета обучающийся отвечает публично.

При проведении устного государственного экзамена в аудитории могут готовиться к ответу одновременно не более пяти экзаменуемых, каждый из которых располагается за отдельным столом.

Обучающимся выдаются проштампованные чистые листы, на которых необходимо изложить ответы по вопросам билета. Каждый лист подписывается экзаменуемым разборчиво с указанием фамилии, имени, отчества, личной росписи и по окончании ответа сдается секретарю.

Члены ГЭК вправе задавать дополнительные вопросы с целью выявления глубины знаний обучающихся по рассматриваемым темам. Продолжительность устного ответа на вопросы билета не должна превышать 20 минут.

Ответ экзаменуемого оценивается в большей степени по основным вопросам билета. Каждый член ГАК отдельно оценивает знания обучающегося. Оценка выставляется в соответствии с критериями (раздел 13 настоящей

Программы) по принятой пятибалльной системе. Решение об итоговой оценке принимается по окончании государственного экзамена на закрытых заседаниях простым большинством голосов членов комиссий, участвующих в заседании, при обязательном присутствии председателя комиссии или его заместителя. При равном числе голосов председатель комиссии (или, в случае его отсутствия, заместитель председателя комиссии) обладает правом решающего голоса.

Результаты устных государственных экзаменов объявляются председателем Государственной аттестационной комиссии после заседания ГАК в день их сдачи.

При проведении государственного экзамена в письменной форме обучающиеся получают тестовые задания, а также практические задания (ситуационные задачи), которые должны быть выполнены письменно. При подготовке к ответу обучающиеся делают необходимые записи по каждому вопросу на выданных секретарём ГЭК листах бумаги со штампом.

Оценка выставляется в соответствии с критериями по принятой балльно-рейтинговой системе.

Результаты письменных государственных экзаменов объявляются председателем Государственной аттестационной комиссии после проверки работ или на следующий рабочий день после дня его проведения.

Для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья ГИА проводится в Донецком филиале РАНХиГС с учетом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья (согласно Положению о проведении в РАНХиГС государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры (в ред. приказов РАНХиГС от 11 мая 2016 г. № 01-2211, от 4 июля 2016 г. № 01-3429, от 15 мая 2017 г. № 01-2565, от 24 октября 2017 г. № 01-7205, от 16 ноября 2017 г. № 01-7946, от 6 мая 2019 г. № 02-520, от 22 декабря 2021 г. № 02-1430, от 27 сентября 2023 г. № 02-1747)»).

Обучающийся инвалид не позднее, чем за 3 месяца до начала проведения Государственной итоговой аттестации подает письменное заявление о необходимости создания для него специальных условий при проведении государственных аттестационных испытаний с указанием особенностей его психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья (далее – индивидуальные особенности). К заявлению прилагаются документы, подтверждающие наличие у студента индивидуальных особенностей (при отсутствии указанных документов в Донецком филиале РАНХиГС).

В заявлении обучающийся указывает на необходимость (отсутствие необходимости) присутствия ассистента на государственном аттестационном испытании, необходимость (отсутствие необходимости) увеличения продолжительности сдачи государственного аттестационного испытания по отношению к установленной продолжительности (для каждого государственного аттестационного испытания).

## 11. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА ВЫПУСКНЫХ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ РАБОТ

1. Проектирование и совершенствование организационных структур управления (организационный дизайн).
2. Совершенствование информационного обеспечения принятия управленческих решений.
3. Совершенствование (формирование) системы оценивания качества услуг в сервисной организации.
4. Реализация услуг учреждений культуры как инструмент реализации государственной культурной политики.
5. Формирование и развитие организационной культуры в организации сферы услуг.
6. Исследование управления организациями посредством социально-экономического экспериментирования.
7. Исследование систем управления посредством социально-экономических экспериментов.
8. Социально-экономический эксперимент как инструмент внедрения управленческих нововведений.
9. Совершенствование структуры управления в медицинских организациях.
10. Внедрение системы операционного менеджмента на предприятиях в условиях рыночной экономики.
11. Механизм использования операционного менеджмента в системе управления предприятием для повышения эффективности его деятельности.
12. Разработка системы участия работников в управлении организации.
13. Оценка эффективности использования ресурсов в организации.
14. Управление производительностью и эффективностью в организациях отраслей городского хозяйствования.
15. Внедрение отечественного и зарубежного передового опыта по рациональному эффективному безопасному управлению пассажироперевозками в Донецкой Народной Республике.
16. Консалтинг как элемент инфраструктуры поддержки малого и среднего бизнеса.
17. Консалтинговые услуги как инструмент антикризисного управления.
18. Разработка системы менеджмента качества в организации.
19. Оптимизация процесса стратегического управления персоналом.
20. Совершенствование организационной структуры как объекта стратегических изменений организаций.
21. Механизм реализации стратегических изменений организаций.
22. Управление процессом реализации стратегических изменений организаций.

23. Механизмы совершенствования управления предприятием при реализации стратегии
24. Совершенствование механизмов реализации стратегии предприятия.
25. Механизмы функционирования и развития отраслей социальной сферы.
26. Разработка приоритетных направлений развития пенсионной системы ДНР.
27. Формирование коммуникационной политики в организациях.
28. Применение коучинга как инструмента повышения эффективности управления персоналом.
29. Совершенствование управления имиджем организации.
30. Управление имиджем организации на разных уровнях жизненного цикла.
31. Управление системой мотивации обучающихся в государственных образовательных учреждениях высшего профессионального образования.
32. Совершенствование управлением имиджа высшего учебного заведения.
33. Анализ потребности в нематериальном стимулировании организации сферы услуг.
34. Формирование системы материального денежного стимулирования (оплаты труда).
35. Современные методики расчета и анализа социально-экономических показателей, характеризующих экономические процессы и явления на микро- и макроуровне.
36. Пути повышения производительности труда за счет применения современных техник и технологий.
37. Современные тенденции использования информационных технологий в процессе разработки управленческого решения.
38. Анализ и пути решения проблем, влияющих на качество управленческих решений.
39. Информационное обеспечение управленческих решений.
40. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия.
41. Разработка и реализации стратегии повышения конкурентоспособности.
42. Факторы роста прибыли на конкурентном рынке в краткосрочном периоде.
43. Управление реализацией инновационных проектов.
44. Управление реализацией инновационного проекта и оценка его эффективности.
45. Особенности инновационной деятельности на предприятиях малого бизнеса.
46. Формирование имиджа делового человека на основе развития его профессиональных качеств.
47. Управление имиджем и репутацией организации.

48. Развитие социального предпринимательства как способа финансирования социальных проектов.
49. Управление эффективностью использования финансовых ресурсов в малых предприятиях.
50. Методы обеспечения устойчивого экономического роста предприятий малого бизнеса.
51. Управление инвестиционными проектами в сфере предпринимательства.
52. Механизмы обеспечения устойчивого экономического роста (развития) предпринимательских структур на основе реализации инвестиционных программ.
53. Разработка рекомендаций по формированию Digital-стратегии организации сферы услуг.
54. Разработка медийного плана в средствах массовой информации с целью повышения эффективности управления предприятием.
55. Разработка бизнес-модели малого предприятия сферы ....
56. Разработка бизнес-плана предприятия сферы...
57. Пути повышения эффективности хозяйственной деятельности организации.
58. Инфраструктурное обеспечение развития малого бизнеса в городе (районе, государстве).
59. Антикризисное управление предприятиями малого и среднего бизнеса в современных условиях.
60. Совершенствование коммерческой деятельности предприятия.
61. Повышение конкурентоспособности предприятия на основе эффективного информационного обеспечения руководящего состава.
62. Диагностика кризисных явлений в системе менеджмента предприятия.
63. Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла организации.
64. Разработка рекомендаций по антикризисному управлению и предупреждению банкротства на предприятии.
65. Налогообложение субъектов малого предпринимательства: проблемы и пути их решения.
66. Налоговая оптимизация субъектов малого предпринимательства.
67. Анализ системы налогообложения малого предприятия.
68. Социальная структура предприятия: состояние, пути совершенствования.
69. Управление механизмом стимулирования деятельности малого бизнеса.
70. Управление реализацией государственной политики в сфере развития и поддержки предпринимательства.

## **12. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ЗАЩИТЫ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

Требования к содержанию, форме, структуре, объему, подготовке и защите, а также хранению выпускных квалификационных работ, выполняемых выпускниками Донецкого филиала РАНХиГС представлены в соответствии с Приказом Минобрнауки России от 29 июня 2015 г. № 636 «Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры»; Положением о выпускной квалификационной работе по образовательным программам высшего образования в РАНХиГС (приказ ректора № 02-943 от 28.12.2017 г. с изменениями и дополнениями от 26.11.2024 г.).

## **13. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ НА ЗАЩИТЕ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

Критерии оценивания качества выполнения и защиты выпускной квалификационной работы представлены в локальном нормативном акте Положение о подготовке и защите дипломных работ, обучающихся по образовательным программам бакалавриата в Донецком филиале РАНХиГС.

## **14. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Материально-техническое обеспечение государственной итоговой аттестации предусматривает наличие аудитории для сдачи государственного экзамена и защиты выпускной квалификационной работы.

Государственный экзамен проходит в аудиториях, предусматривающих наличие рабочих мест для председателя и членов Государственной аттестационной комиссии и рабочих мест для обучающихся, допущенных на государственный экзамен, а также литературы, разрешенной к использованию на государственном экзамене.

Для защиты выпускной квалификационной работы также требуется аудитория, предусматривающая наличие рабочих мест для председателя и членов Государственной аттестационной комиссии, рабочего места для обучающихся, и, в случае необходимости, компьютерной техники с необходимым программным обеспечением, мультимедийного проектора, экрана, щитов для размещения наглядного материала.