

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования  
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**  
(Финансовый университет)

**Уральский филиал Финуниверситета**

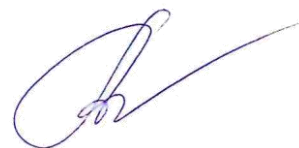
Кафедра «Экономика, финансы и управление»

СОГЛАСОВАНО  
ООО ЦКТ «Хенде»  
Финансовый директор



Ю.В. Маркина  
«15» февраля 2022 г

УТВЕРЖДАЮ  
Директор Уральского филиала  
Финуниверситета



Д.А.Циринг  
«15» февраля 2022 г.

Дубынина А.В.

**ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА**

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Магистерская программа: «Корпоративное управление»

Рекомендовано Ученым советом  
Уральского филиала Финуниверситета  
протокол № 39 от «15» февраля 2022 г.

Одобрено кафедрой «Экономика, финансы и управление»  
протокол № 6 от 15 января 2022 г.

Челябинск, 2022

## Содержание

1. Перечень компетенций, подлежащих оценке в ходе государственной итоговой аттестации	3
2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации	7
2.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе усвоения образовательной программы	7
2.2 Основные требования к результатам государственного экзамена	7
2.3 Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов	8
3. Перечень вопросов, выносимых на государственный экзамен	9
3.1 Вопросы на основе содержания общепрофессиональных и профессиональных дисциплин направления подготовки	9
3.2 Перечень основной и дополнительной литературы для подготовки к государственному экзамену по вопросам на основе содержания общепрофессиональных и профессиональных дисциплин направления подготовки	10
3.3 Вопросы на основе содержания дисциплин направленности программы магистратуры	11
3.4 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой при подготовке к государственному экзамену	12
4. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	13
5. Примеры практико-ориентированных заданий	14
6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	15
7. Описание материальной базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	17
8. Выпускная квалификационная работа: определение тем, порядок подготовки, критерии оценки	18
Приложения	

# 1. Перечень компетенций, подлежащих оценке в ходе государственной итоговой аттестации

## Универсальные компетенции и индикаторы их достижения:

Код и наименование универсальных компетенций выпускника программы магистратуры	Описание индикаторов достижения универсальных компетенций
Способность к абстрактному мышлению, критическому анализу проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработке стратегии действий (УК-1)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Использует методы абстрактного мышления, анализа информации и синтеза проблемных ситуаций, формализованных моделей процессов и явлений в профессиональной деятельности.</li> <li>2. Демонстрирует способы осмысления и критического анализа проблемных ситуаций.</li> <li>3. Предлагает нестандартное решение проблем, новые оригинальные проекты, вырабатывает стратегию действий на основе системного подхода</li> </ol>
Способность применять коммуникативные технологии, владеть иностранным языком на уровне, позволяющем осуществлять профессиональную и исследовательскую деятельность, в т.ч. в иноязычной среде (УК-2)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Использует коммуникативные технологии, включая современные, для академического и профессионального взаимодействия.</li> <li>2. Общается на иностранном языке в сфере профессиональной деятельности и в научной среде в письменной и устной форме.</li> <li>3. Выступает на иностранном языке с научными докладами/презентациями, представляет научные результаты на конференциях и симпозиумах; участвует в научных дискуссиях и дебатах.</li> <li>4. Демонстрирует владение научным речевым этикетом, основами риторики на иностранном языке, навыками написания научных статей на иностранном языке.</li> <li>5. Работает со специальной иностранной литературой и документацией на иностранном языке.</li> </ol>
Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности в соответствии с важностью задач, методы повышения ее эффективности (УК-3)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Объективно оценивает свои возможности и требования различных социальных ситуаций, принимает решения в соответствии с данной оценкой и требованиями.</li> <li>2. Актуализирует свой личностный потенциал, внутренние источники роста и развития собственной деятельности.</li> <li>3. Определяет приоритеты собственной деятельности в соответствии с важностью задач.</li> <li>4. Определяет и демонстрирует методы повышения эффективности собственной деятельности.</li> </ol>
Способность к организации межличностных отношений и межкультурного взаимодействия, учитывая разнообразие культур (УК-4)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Демонстрирует понимание разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия.</li> <li>2. Выстраивает межличностные взаимодействия путем создания общепринятых норм культурного самовыражения.</li> <li>3. Использует методы построения конструктивного диалога с представителями разных культур на основе</li> </ol>

	взаимного уважения, принятия разнообразия культур и адекватной оценки партнеров по взаимодействию.
Способность руководить работой команды, принимать организационно-управленческие решения для достижения поставленной цели, нести за них ответственность (УК-5)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организует работу в команде, ставит цели командной работы.</li> <li>2. Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели на основе задач и методов их решения.</li> <li>3. Принимает ответственность за принятые организационно - управленческие решения.</li> </ol>
Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла (УК-6)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Применяет основные инструменты планирования проекта, в частности, формирует иерархическую структуру работ, расписание проекта, необходимые ресурсы, стоимость и бюджет, планирует закупки, коммуникации, качество и управление рисками проекта и др.</li> <li>2. Осуществляет руководство исполнителями проекта, применяет инструменты контроля содержания и управления изменениями в проекте, реализует мероприятия по обеспечению ресурсами, распределению информации, подготовке отчетов, мониторингу и управлению сроками, стоимостью, качеством и рисками проекта.</li> </ol>
Способность проводить научные исследования, оценивать и оформлять их результаты (УК-7)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Применяет методы прикладных научных исследований.</li> <li>2. Самостоятельно изучает новые методики и методы исследования, в том числе в новых видах профессиональной деятельности.</li> <li>3. Выдвигает самостоятельные гипотезы.</li> <li>4. Оформляет результаты исследований в форме аналитических записок, докладов и научных статей.</li> </ol>

### **Профессиональные компетенции направления и индикаторы их достижения**

Код и наименование общепрофессиональных компетенций выпускника программы магистратуры	Описание индикаторов достижения общепрофессиональных компетенций
Способность к выявлению проблем и тенденций в современной экономике и решению профессиональных задач на основе знания (продвинутый уровень) экономической и управленческой теории, а также обобщения и критического анализа актуальных практик управления (ПКН-1)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Демонстрирует знания теории и практики управления, а также современных тенденций развития менеджмента, как науки.</li> <li>2. Обладает умением выявлять необходимость изменений в социально-экономических системах и организовывать реализацию таких изменений</li> <li>3. Критически оценивает и обобщает имеющиеся теоретические концепции, подходы и управленческие практики.</li> </ol>

<p>Способность применять современные методы и техники сбора, обработки и анализа данных, а также определения и прогнозирования основных социально-экономических показателей объектов управления (ПКН-2)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разрабатывает методы, техники и инструментарий для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей</li> <li>2. Использует инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий.</li> <li>3. Владеет способностью анализировать проблемы финансово-экономического состояния организаций и прогнозировать их последствия.</li> <li>4. Применяет интеллектуальные информационные технологии для повышения эффективности управления знаниями.</li> </ol>
<p>Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости (ПКН-3)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределённости.</li> <li>2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.</li> <li>3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации.</li> <li>4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.</li> <li>5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.</li> </ol>
<p>Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации, а также выявлять, оценивать и реализовывать новые рыночные возможности, управлять материальными и финансовыми потоками, а также всеми видами рисков деятельности экономических систем (ПКН - 4)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Использует методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов.</li> <li>2. Демонстрирует владение методами управления бизнес-процессами и их реинжиниринга.</li> <li>3. Реализует способность управления материальными и финансовыми потоками.</li> <li>4. Выявляет риски, существующие в деятельности организации, и управляет ими.</li> </ol>
<p>Способность обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты и</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реализует способность организовывать проведение современных научных исследований в таких научных областях как экономика и управление.</li> <li>2. Владеет навыками публичных выступлений и презентаций по тематике связанной с экономикой и управлением.</li> </ol>

участвовать в распространении экономических и управленческих знаний (ПКН - 5)	3. Использует навыки подготовки и планирования выступления, привлечения, удержания и выбора правильного стиля взаимодействия с аудиторией.
Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций (ПКН-6)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организует реализацию проектов стратегических изменений.</li> <li>2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.</li> <li>3. Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.</li> <li>4. Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.</li> </ol>
Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию (ПКН-7)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.</li> <li>2. Анализирует качество управления организацией.</li> <li>3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия.</li> <li>4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений.</li> </ol>
Способность анализировать, определять и эффективно использовать человеческий, социальный и интеллектуальный капитал, а также накопленные организацией знания, применяя при этом необходимые лидерские и коммуникативные навыки (ПКН- 8)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Демонстрирует знания о роли и месте человеческого капитала в управлении организацией и его связи со стратегическими задачами организации.</li> <li>2. Владеет навыками анализа организационной культуры и инструментами и её совершенствования.</li> <li>3. Оперировать инструментами управления знаниями для повышения эффективности деятельности организации</li> <li>4. Применяет коммуникативные и лидерские навыки.</li> </ol>

### **Дополнительные компетенции направленности и индикаторы их достижения**

Наименование дополнительных компетенций направленности	Индикаторы достижения дополнительных компетенций направленности
Способность реализовывать функции корпоративного управления в деятельности компании (ДКН-1)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Применяет современные методы анализа возможностей реализации принципов корпоративного управления в деятельности компании.</li> <li>2. Определяет способы организации деятельности органов корпоративного управления.</li> <li>3. Организует эффективное взаимодействие органов</li> </ol>

	корпоративного управления с целью повышения результативности их деятельности.
Способность применять основные механизмы организации эффективной деятельности компаний в защите прав собственников и других заинтересованных сторон (ДКН-2)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Применяет современные механизмы защиты прав акционеров и других заинтересованных сторон.</li> <li>2. Определяет способы повышения эффективности защиты прав акционеров и других заинтересованных сторон.</li> <li>3. Организует мониторинг практики эффективной деятельности компании в защите прав акционеров и других заинтересованных сторон.</li> </ol>
Способность практического использования современных концепций политики социальной ответственности бизнеса при разработке корпоративной стратегии (ДКН-3)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Применяет современные методы анализа использования социального капитала и возможностей реализации принципов социальной ответственности бизнеса в деятельности компании.</li> <li>2. Определяет способы использования современных концепций политики социальной ответственности бизнеса при разработке корпоративной стратегии.</li> <li>3. Организует встраивание принципов социальной ответственности в действующую систему корпоративного управления.</li> </ol>
Способность обеспечивать эффективное управление корпоративной собственностью (ДКН-4)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Применяет современные методы управления корпоративной собственностью в интересах акционеров.</li> <li>2. Обеспечивает способы эффективного управления акционерной собственностью.</li> <li>3. Организует мониторинг практики управления корпоративной собственностью.</li> </ol>
Способность к взаимодействию с внутренними и внешними стейкхолдерами компании (ДКН-5)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Применяет современные методы определения и ранжирования внутренних и внешних стейкхолдеров компании.</li> <li>2. Определяет способы эффективного взаимодействия компании с внутренними и внешними стейкхолдерами.</li> <li>3. Организует мониторинг практики взаимодействия со стейкхолдерами компании.</li> </ol>

## 2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

### 2.1 Перечень планируемых результатов обучения

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины, содержится в разделе 1. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине.

### 2.2 Основные требования к результатам государственного экзамена

Требования к результатам освоения дисциплины	Оценка	Баллы (рейтинговая оценка)
--	--------	----------------------------------

Глубокое усвоение всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, логически стройное его изложение, умение применить теоретические знания для решения прикладных задач, свободное решение задач и обоснование принятого решения, выполнение текущей работы	<i>отлично</i>	<i>86-100</i>
Твердые знания всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, грамотное его изложение, допустимы некоторые неточности в ответе на вопросы, правильное применение теоретических положений при решении практических вопросов и задач, выполнение текущей работы.	<i>хорошо</i>	<i>70-85</i>
Знание только базового материала курса, допустимы неточности в ответе на вопросы, недостаточно правильные формулировки, нарушение логической последовательности в изложении теоретического материала, затруднения при решении практических задач, выполнение текущей работы.	<i>удовлетворительно</i>	<i>50-69</i>
Незнание значительной части всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, неумение сформулировать правильные ответы на вопросы экзаменационного билета, невыполнение практических заданий.	<i>неудовлетворительно</i>	<i>0-49</i>

### **2.3 Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов**

1. Приказ от 23.03.2017 № 0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».

2. Приказ от 01.12.2017 № 2132/о «О внесении изменений в Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».

3. Приказ от 10.10.2018 № 1873/о «О внесении изменений в Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».

4. Приказ от 13.11.2013 № 1897/о «Об утверждении Регламента подготовки и проведения экзаменов в Финуниверситете».



### **3. Перечень вопросов, выносимых на государственный экзамен**

#### **3.1 Вопросы на основе содержания общепрофессиональных и профессиональных дисциплин направления подготовки**

1. Основные этапы развития знания об управлении организацией. Основные школы и направления.
2. Альтернативные модели поведения фирмы: максимизация прибыли, максимизация продаж, максимизация роста, управленческое поведение.
3. Риск и неопределенность. Источники делового риска. Расчет различных параметров риска. Измерение степени риска. Распределение вероятностей.
4. Организация. Выделение сущностных признаков и современные подходы к ее изучению: ключевая идея, базовые понятия, инструменты. Новые типы организаций: виртуальные, многомерные, фрактальные и пр.
5. Стратегический процесс: последовательность и инструменты стратегического менеджера. Корректировка стратегии.
6. Корпоративная культура: технологии управления и формирования.
7. Этапы оргпроектирования: задачи, результаты, инструменты.
8. Сравнительный анализ жизненного цикла организации, проекта, товара, технологии. Основные этапы жизненного цикла по Адизесу: признаки и управленческие риски. Этапы жизненного цикла по Л. Грейнеру
9. Критерии эффективности управления организацией: основные подходы и методологии. Эволюция финансового подхода
10. Оценка эффективности организации: эволюция комплексного подхода. Оценка эффективности организации: BSC-подход и подход Рамперсада (персональные стратегические карты).
11. Управление изменениями. Основные подходы: технологии и средства развития организации.
12. Сопротивление изменениям: методы оценки, нейтрализации устранения.
13. Управление технологическими и интеллектуальными ресурсами организации: подходы и технологии.
14. Экономика знаний и требования к управлению нематериальными активами.
15. Понятие и принципы построения самообучающихся организаций. Социально-психологические особенности формирования культуры самообучающейся организации.
16. Методы исследования удовлетворенности сотрудников в организации. Инструменты управления включенным поведением разных типов сотрудников организации.
17. Удовлетворенность трудом, климат и организационное поведение. Удовлетворенность работников и удовлетворенность менеджера.

18. Методы качественных исследований в менеджменте: основные понятия, виды и классификация.

19. Качественные методы научных исследований в менеджменте и их применение в ситуации, приближенной к реальности: исследование фокус групп или отзывов потребителей.

20. Количественные методы исследований в менеджменте. Использование теории игр для обоснования стратегических решений.

21. Инновации в организации. Влияние нововведений в организации на поведение сотрудников.

22. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия управленческих решений. Типология инструментов стратегического анализа.

23. Анализ целей, ценностей и стоимости компании. Включение в стратегический анализ принципов создания стоимости.

24. Анализ методов и источников приобретения устойчивых конкурентных преимуществ.

25. Анализ отраслевой структуры: прогнозирование прибыльности отрасли, позиционирования компании и стратегии изменения отраслевой структуры.

### **3.2 Перечень основной и дополнительной литературы для подготовки к государственному экзамену по вопросам на основе содержания общепрофессиональных и профессиональных дисциплин направления подготовки**

#### **а) Основная литература**

1. Розанова, Н. М. Корпоративное управление: учебник для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 339 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/469602>

2. Корпоративное управление: учебник для вузов / С. А. Орехов [и др.] ; под общей редакцией С. А. Орехова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 312 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/472874>

3. Корпоративное управление: учебник для академического бакалавриата / С. А. Орехов [и др.]; под общей редакцией С. А. Орехова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 312 с. — (Бакалавр. Академический курс). - <https://ez.el.fa.ru:2172/book/korporativnoe-upravlenie-438825>

4. Аничкина, О. А. Корпоративное управление: учебник для бакалавров / О. А. Аничкина, А. Н. Фомичев. – Москва: Дашков и К, 2020. – 110 с. – URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1232030>

5. Рыманов, А. Ю. Корпоративное управление: учебник / А.Ю. Рыманов, И.Ю. Бочарова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 395 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1073651>

6. Распопов, В. М. Корпоративное управление: учебник / В. М. Распопов, В. В. Распопов. – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2019. – 352 с. – (Бакалавриат). – URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1020718>

#### **б) Дополнительная литература**

1. Антонов, Г. Д. Управление рисками организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 153 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). —URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1052461>

2. Уродовских, В. Н. Управление рисками предприятия : учеб. пособие / В.Н. Уродовских. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2018. —URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/937633>

### **3.3 Вопросы на основе содержания дисциплин направленности программы магистратуры**

1. История и проблемы корпоративного строительства в России.
2. Слияния (поглощения) в системе корпоративного управления: сущность, типы и основные мотивы.
3. Корпоративное управление: сущность, функции и основные принципы.
4. Оценка действий и показателей в контексте устойчивого развития и социальной ответственности корпорации. Нефинансовая отчетность
5. Корпорации: основные принципы функционирования, классификационные признаки, особенности в российской экономике
6. Влияние стейкхолдеров на деятельность корпорации
- 7.Общее собрание акционеров как высший орган управления акционерным обществом, его функции и задачи
8. Совет директоров: сущность, задачи и функции, зарубежная и российская практика
9. Анализ состояния организации корпоративного управления в России. Особенности отечественной модели корпоративного управления.
- 10.Специфика корпоративного управления в компаниях с государственным участием
11. Высшее исполнительное руководство в корпорации: понятие, функции и предназначение
12. Зарубежные модели корпоративного управления: основные характеристики, достоинства и недостатки
13. Раскрытие информации и прозрачность: зарубежный и российский опыт
14. Ключевые концепции корпоративной социальной ответственности. Национальные модели КСО

15. Корпоративная социальная ответственность в глобальном контексте. Корпоративное гражданство.
16. Корпоративное управление и стоимость корпорации. Рейтинговые оценки инвестиционной привлекательности компаний
17. Роль корпоративного секретаря в системе корпоративного управления
18. Роль совета директоров в защите интересов основного инвестора (доминирующего акционера) – государства
19. Государственные корпорации: роль и место в российской экономике
20. Роль Кодекса корпоративного управления и внутренних стандартов в управлении компанией
21. Роль корпоративного управления в защите прав акционеров (инвесторов)
22. Деятельность независимых директоров в совете директоров
23. Проблемы взаимоотношений менеджмента и акционеров. Основные направления нарушения прав акционеров
24. Основные проблемы, затрудняющие реализацию принципов корпоративной социальной ответственности
25. Сравнительная характеристика благотворительной деятельности в западных странах и России.

### **3.4 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой при подготовке к государственному экзамену**

#### **а) Основная литература**

1. Когденко, В.Г. Управление стоимостью компании. Ценностно-ориентированный менеджмент: учебник для бакалавров и магистров, обучающихся по направлениям «Экономика», «Менеджмент» / В.Г. Когденко, М.В. Мельник. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 447 с. — (Корпоративная финансовая политика). — URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1027329>
2. Ребельский, Н. М. Доверительное управление финансовыми активами на рынке ценных бумаг: учебное пособие / Н. М. Ребельский. — Москва : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2019. — 224 с. — URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1013464>
3. Федотова, М. А. Оценка стоимости активов и бизнеса: учебник для вузов / М. А. Федотова, В. И. Бусов, О. А. Землянский ; под редакцией М. А. Федотовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 522 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/474651>
4. Спиридонова, Е. А. Оценка стоимости бизнеса: учебник и практикум для вузов / Е. А. Спиридонова. — 2-е изд., перераб. и доп. —

Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 317 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/469764>

#### **б) Дополнительная литература**

1. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 526 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/469183>

2. Теория и практика принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспенова ; под общей редакцией В. И. Бусова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 279 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/469212>

3. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 324 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/470089>

4. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 332 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/469107>

5. Мкртычян, Г. А. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 140 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/477222>

#### **4. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. <http://www.corp-gov.ru> – Корпоративное управление в России
2. [www.book.ru](http://www.book.ru) – электронная библиотека
3. <http://www.amr.ru> – сайт Ассоциации Менеджеров России
4. <http://www.rbc.ru> – РосБизнесКонсалтинг
5. <http://www.consultant.ru> – электронные правовые ресурсы
6. <http://www.standardandpoors.ru> – сайт Рейтинговой службы «Стандарт энд Пуэрз»
7. <http://www.raexpert.ru/> - сайт «Рейтинговое агентство «ЭКСПЕРТ РА»
8. [www.nand.ru](http://www.nand.ru) – сайт Ассоциации независимых директоров
9. <http://www.nccg.ru> – сайт Национального совета по корпоративному управлению
10. [www.rid.ru](http://www.rid.ru)- сайт Российского института директоров
11. <http://www.ft.com> – сайт Financial Times

## 5. Примеры практико-ориентированных заданий

**Задание 1.** Выявить на какой стадии жизненного цикла компании по И.Адизесу (см. рис.1) возникает дилемма профессионализма и в чем ее специфика. Кто же должен возглавить работу по трансформации предпринимательского бизнеса в формализованный управленческий процесс? Может ли основатель бизнеса выполняющий функции владения и управления создать формализованные процессы управления?



Рисунок 1 – Жизненный цикл компании по И.Адизесу

**Задание 2.** Выявить на какой стадии жизненного цикла компании по И.Адизесу (см. рис.1) возникает дилемма собственника и в чем ее специфика?

**Задание 3.** Выявить на какой стадии жизненного цикла компании по И.Адизесу (см. рис.1) возникает дилемма инвестора и в чем ее специфика?

**Задание 4.** Определить роль комитетов совета директоров в деятельности

российских компании? Какие задачи решает тот или иной комитет? Когда возможно создание комитетов? 2. Из чего устанавливается количество комитетов? 3. Какие виды комитетов наиболее предпочтительны для общества?

**Задание 5.** Российская энергетическая компания, являясь публичным акционерным обществом, ежегодно в рамках реализации эталонных практик корпоративного управления выносит на рассмотрение годового общего собрания акционеров вопрос об одобрении сделки в совершении которой имеется заинтересованность, предметом которой является страхование ответственности членов совета директоров, единоличного исполнительного органа общества. Заинтересованными в совершении сделки признаются члены совета директоров, а также акционер их выдвинувший (основной акционер, владеющий 81 % акций). Таким образом, принятие решения осуществляется миноритарными акционерами, не заинтересованными в совершении указанной сделки. Следует отметить, что миноритарных пакет характеризуется высокой распыленностью. Помимо основного акционера иные акционеры, владеющие более 5 % акций отсутствуют. В числе

миноритарных акционеров также присутствуют физические лица - более 450 тыс.чел. Кроме того в числе миноритарных акционеров присутствует большое число иностранных инвестиционных банков. Таким образом, вероятность принятия решения общим собранием акционеров находится в высокой зоне риска. Какие меры необходимо предпринять для возможного обеспечения принятия решения общим собранием акционеров? Каковы основные действия в случае непринятия годовым общим собранием акционеров решения об одобрении сделки?

**Задание 6.** Российская строительная компания осуществляет деятельность в области строительства. Одновременно компания является материнской компанией ряда акционерных обществ, осуществляющих строительные виды деятельности в различных регионах России. В силу специфики деятельности группы компаний в структуре внутригрупповых сделок 80 % составляют сделки, заключаемые между компанией и его ДЗО и требующие одобрения советом директоров компании. Среднегодовое число сделок, в совершении которых имеется заинтересованность составляет более 500 в год, следовательно Совет директоров компании ежегодно рассматривает все указанные сделки на заседании (без учета иных вопросов, рассматриваемых советом директоров). Согласно федеральному закону об акционерных обществах указанные сделки заключаются после одобрения советом директоров Общества. Однако, учитывая характер деятельности компаний группы, а также частоту проводимых заседаний соблюдение указанного законодательного требования не удастся. Виды работ, оказываемых по договорам однородны (договоры строительного подряда или эксплуатации). Предложите способы оптимизации числа рассматриваемых советом директоров сделок и обеспечения соблюдения законодательных требований по предварительному одобрению сделок с заинтересованностью советом директоров (до их заключения)

## **6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем**

### **6.1. Комплект лицензионного программного обеспечения**

- 1) Антивирусная защита ESET NOD32;
- 2) Windows, Microsoft Office.

### **6.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

- 1) СПС Консультант Плюс (соглашение от 17.01.2003 г. № 24 с последующей пролонгацией)

2) Информационно-образовательный портал Финуниверситета:  
<http://portal.ufrf.ru>.

### **6.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации**

Не используется.

## **7. Описание материальной базы, необходимой для проведения ГИА**

Филиал обеспечен учебными аудиториями для проведения учебных занятий, предусмотренных программой магистратуры, оснащенными оборудованием и техническими средствами обучения с Подключением к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Финуниверситета.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно образовательную среду организации.

Филиал обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

- 1) Антивирусная защита ESET NOD32
- 2) Windows, Microsoft Office
- 3) Аналитическая платформа Loginom



## **8. ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕМ, ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ, КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ**

### **Определение темы ВКР**

Примерный перечень тем ВКР по программе магистратуры ежегодно формируется руководителем программы магистратуры до 15 мая, утверждается на заседании совета кафедры до 30 июня для размещения на информационно-образовательном портале Финансового университета (далее - ИОП).

Обучающийся первого курса выбирает тему ВКР из размещенного на ИОП перечня тем ВКР или формулирует ее самостоятельно в срок не позднее 30 октября (до 1 декабря - для заочной формы обучения) путем подачи письменного заявления о закреплении темы ВКР на имя руководителя программы магистратуры по форме согласно Приложению 1.

Кафедра осуществляет закрепление тем за руководителями ВКР в соответствии с их научными интересами и нормами времени для расчета объема учебной работы профессорско-преподавательского состава.

Заведующий кафедрой готовит проект приказа о закреплении за студентами тем и руководителей ВКР до 15 декабря текущего года (25 января - для заочной формы обучения).

Руководители ВКР и темы ВКР закрепляются за обучающимися первого курса приказом Уральского филиала Финуниверситета не позднее 30 декабря (10 февраля - для заочной формы).

Изменение темы ВКР в исключительных случаях возможно не позднее, чем за два месяца, а уточнение темы - не позднее, чем за один месяц до предполагаемой даты защиты ВКР, на основании согласованного с руководителем ВКР и руководителем программы магистратуры личного заявления обучающегося, составленного на имя заведующего кафедрой с обоснованием причины корректировки. Изменение или уточнение темы оформляется приказом Уральского филиала Финуниверситета.

### **Руководство и контроль подготовки ВКР**

Руководитель ВКР обязан:

консультировать обучающегося в соответствии с графиком подготовки ВКР;

выдавать задание на подготовку ВКР по форме согласно Приложению 2 не позднее одного месяца с даты издания приказа о закреплении тем и руководителей ВКР за обучающимися;

консультировать обучающегося по подготовке плана ВКР, по подбору источников и информационных баз данных, теоретического и практического материала, выбору методики исследования;

оказывать помощь при составлении и заполнении ИПР обучающегося на ИОП, контролировать выполнение заданий ИПР и проставлять баллы за их выполнение на ИОП

давать рекомендации по участию в научных конференциях, семинарах и других научных мероприятиях;

информировать служебной запиской заведующего кафедрой в случае несоблюдения обучающимся графика подготовки ВКР для применения мер воздействия, предусмотренных Правилами внутреннего трудового и внутреннего распорядка обучающихся, утвержденными приказом Финансового университета от 15.07.2013 № 1335/о;

осуществлять контроль за качеством выполнения и сроками подготовки ВКР в соответствии с ИПР обучающихся;

принимать решение о готовности ВКР и размещении ее обучающимся на ИОП;

информировать служебной запиской заведующего кафедрой о неготовности ВКР, в том числе и к размещению на ИОП;

представить письменный отзыв о работе обучающегося в период подготовки ВКР по форме согласно Приложению 3;

разместить отзыв на ИОП;

оказать консультационную и методическую помощь при подготовке презентации и доклада;

присутствовать на защите ВКР при условии, если он не задействован в аудиторной работе со студентами.

При подготовке ВКР обучающийся обязан:

вести НИР в соответствии с ИПР, заданиями руководителя ВКР и руководителя научно-исследовательского семинара (далее - НИС);

своевременно заполнять и вести ИПР в личном кабинете на ИОП; разработать и согласовать с руководителем план подготовки ВКР;

систематически работать над ВКР в соответствии с установленными кафедрой сроками и требованиями. Использовать методические рекомендации кафедры;

регулярно общаться с руководителем ВКР (и консультантом при наличии) и информировать его о проделанной работе;

представить ВКР в установленные сроки.

Допускается замена руководителя ВКР. При этом:

если замена руководителя ВКР происходит в случае кадровых изменений или неудовлетворительной оценки работы руководителя с обучающимся, полученной по результатам его заслушивания на заседании кафедры, согласие обучающегося не требуется;

замена руководителя ВКР по другим причинам допускается с согласия обучающегося, подтвержденного его заявлением, согласованным с руководителем программы магистратуры, составленного на имя заведующего кафедрой с обоснованием причин замены.

Требования к отзыву руководителя определены в Приложении 3.

Требования к рецензии.

В письменной рецензии оценивается:

- актуальность темы, самостоятельность подхода к ее раскрытию (наличие собственной точки зрения автора);
- соответствие выводов поставленным цели и задачам;
- умение пользоваться современными методами сбора и обработки информации;
- наличие практических рекомендаций и возможностей реализации полученных результатов;
- достоинства и недостатки работы.

В заключении рецензент излагает свою точку зрения об общем уровне ВКР и оценивает ее.

### **Структура и содержание ВКР**

ВКР должна включать следующие структурные элементы:

- титульный лист (Приложение 4);
- оглавление;
- введение;
- основную часть, структурированную на главы и параграфы;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения (при наличии).

Во введении обосновывается актуальность темы ВКР, степень научной разработанности выбранной темы, определяется ее цель, формулируются задачи, указываются объект и предмет исследования, гипотеза исследования (при наличии), описывается информационная база, выбираются методы научного исследования, обязательно отражается теоретическая и практическая значимость работы. В качестве апробации результатов исследования указываются:

участие обучающегося в НИР: гранты, конкурсы, выступления на конференциях, круглых столах и иных научных мероприятиях, выполнение НИР в рамках государственного задания или по договорам с организациями; имеющиеся научные публикации по теме исследования.

Структура и содержание глав работы разрабатывается обучающимся в соответствии с планом ВКР.

Заключение как самостоятельный раздел ВКР содержит краткий обзор основных аналитических выводов проведенного исследования и описание полученных в ходе него результатов.

В заключении должны быть представлены:

- общие выводы по результатам работы;
- предложения по использованию результатов работы, возможности внедрения разработанных предложений (указывается наличие справки о внедрении, если имеется);
- возможные направления дальнейшего научного исследования проблемы.

Список использованных источников содержит нормативные документы, литературные источники, базы данных, интернет-ссылки и другие материалы, которые обучающийся непосредственно использовал (цитировал) или которые были им изучены при подготовке ВКР (не менее 60 наименований).

ВКР должна быть распечатана и переплетена. Рекомендуемый объем составляет не менее 80 и не более 100 страниц без учета приложений.

### **Порядок подготовки ВКР**

Руководитель ВКР в обязательном порядке проверяет представленную работу в системе «Антиплагиат.ВУЗ» и корректность оформления заимствований, выявленных в результате проверки. В случае выявления заимствований в объеме более 15% руководитель ВКР проводит анализ текста на соблюдение норм правомерного заимствования и принимает решение о правомерности использования заимствованного текста в ВКР. Экспертная оценка уровня авторского текста в ВКР отражается в письменном отзыве руководителя ВКР

Обучающийся обязан разместить с разрешения руководителя ВКР подготовленную и оформленную в соответствии с методическими рекомендациями кафедры ВКР в электронном виде (далее - ЭВКР) на ИОП не позднее 10-ти календарных дней до начала ГИА согласно календарному графику, ежегодно утверждаемому приказом об организации учебного процесса.

ВКР в распечатанном и переплетенном виде, соответствующем электронной версии, размещенной на ИОП, подписывается обучающимся, руководителем ВКР, консультантом (при наличии) и представляется обучающимся вместе с письменным разрешением обучающегося на размещение ВКР на ИОП, отзывом руководителя ВКР, рецензией и отчетом о проверке на заимствования по системе «Антиплагиат» на кафедру не позднее 5-ти календарных дней до даты защиты ВКР.

К защите ВКР допускаются обучающиеся, не имеющие академической задолженности и в полном объеме выполнившие учебный план или индивидуальный учебный план по соответствующей образовательной программе высшего образования – программе магистратуры, успешно сдавшие государственный экзамен или отсутствовавшие на государственном экзамене по уважительной причине.

### **Требования к оформлению ВКР**

ВКР оформляется в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5-2008 (Библиографическая ссылка); ГОСТ 7.32-2001 в ред. Изменения №1 от 01.12.2005, ИУС № 12, 2005) (Отчет о научно-исследовательской работе); ГОСТ 7.1-2003 (Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления).

К защите принимаются только сброшюрованные работы. ВКР оформляется с использованием компьютера и должна быть напечатана на стандартных листах бумаги формата А4 белого цвета, на одной стороне (без оборота), через полтора межстрочных интервала. Шрифт выбирается Times New Roman, черного цвета, размер № 14.

Текст ВКР следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: правое - 10 мм, верхнее и нижнее - 20 мм, левое - 30 мм.

ВКР состоит из следующих структурных элементов: введение, заключение, список использованных источников, приложение(ия). Слова «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ», «ПРИЛОЖЕНИЕ» следует располагать посередине текстового поля, без кавычек, без подчеркивания и без проставления точки в конце заголовка.

Главы работы должны быть пронумерованы арабскими цифрами и записываться с абзацного отступа.

Параграфы следует нумеровать арабскими цифрами в пределах каждой главы. Номер параграфа должен состоять из номера главы и номера параграфа, разделенных точкой.

Графики, схемы, диаграммы располагаются непосредственно после текста, имеющего на них ссылку, и выравниваются по центру страницы. Название графиков, схем, диаграмм помещается под ними, пишется без кавычек и содержит слово «Рисунок» без кавычек и указание на порядковый номер рисунка, без знака №. Например: Рисунок 1. Название рисунка.

Таблицы располагаются непосредственно после текста, имеющего на них ссылку (выравнивание по центру страницы). Таблицы нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией в пределах всей работы (Таблица 1. Название).

Приложения должны начинаться с новой страницы, располагаться и нумероваться в порядке появления ссылок на них в тексте. Приложения должны иметь заголовки с указанием слова «Приложение» (без кавычек), его порядкового номера и названия.

Страницы следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы проставляют, начиная со второй, посередине нижнего поля листа. Титульный лист включается в общую нумерацию страниц отчета, но номер страницы на титульном листе не проставляется.

Каждую главу работы следует начинать с новой страницы. Параграфы на составные части не подразделяются.

Приложения не входят в установленный объем ВКР, при этом страницы нумеруются.

Для сносок шрифт выбирается Times New Roman, черного цвета, размер № 12, через одинарный интервал. Сноски следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту.

Законченная работа подписывается студентом: на титульном листе; после заключения записывается следующее:

«Данная работа выполнена мною самостоятельно»

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г. \_\_\_\_\_

### **Правила подготовки к защите ВКР**

Кафедра организует и проводит предварительную защиту ВКР каждым студентом в соответствии с утвержденным графиком.

На предзащите и защите ВКР студент выступает с докладом.

Требования к содержанию доклада:

- обоснование актуальности избранной темы;
- описание научной проблемы, формулировку цели и задач, объекта и
- предмета исследования;
- положения, выносимые на защиту;
- практическую значимость работы и апробация результатов.

В заключительной части доклада перечисляются общие выводы и интересные результаты.

На доклад студенту отводится не более 15 минут.

Требования к презентации ВКР.

Доклад должен сопровождаться презентацией, иллюстрирующей основные положения работы с использованием мультимедийных средств, выполненной в программе Power Point. Количество слайдов - 10 - 15.

Процедура защиты ВКР включает в себя:

открытие заседания ГЭК (председатель);

доклады обучающихся. Предусматривается не более 15 минут на доклад обучающегося;

вопросы членов комиссии по ВКР и докладу обучающегося. При ответах на вопросы обучающийся имеет право пользоваться своей работой;

выступление руководителя ВКР либо, в случае его отсутствия, заслушивание текста отзыва;

выступление рецензента ВКР либо, в случае его отсутствия, заслушивание текста рецензии;

заключительное слово обучающегося, включающее в себя ответы на замечания рецензента.

ГЭК при определении результата защиты ВКР принимает во внимание:

оценку руководителем ВКР работы обучающегося в период подготовки ВКР; оценку рецензента за работу в целом, учитывая наличие научных результатов,

практической значимости и обоснованности выводов и рекомендаций, сделанных обучающимся в результате проведенного исследования;

наличие по теме исследования опубликованных работ в научных изданиях; наличие подтверждения апробации результатов исследования в виде справки о внедрении, участия с докладами на научных мероприятиях;

индивидуальные оценки членов ГЭК содержания работы, ее защиты, включая доклад, ответы на вопросы членов комиссии и замечания рецензента.

Порядок повторной защиты ВКР, определенный пунктом 5.4 Порядка проведения государственной итоговой аттестации по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете, утвержденного приказом Финуниверситета от 14.10 2016 № 1988/о.

Обучающиеся, не прошедшие государственное аттестационное испытание в форме защиты ВКР в связи с неявкой по уважительной причине (временная нетрудоспособность, исполнение государственных, общественных или служебных обязанностей, вызов в суд, транспортные проблемы (отмена рейса, отсутствие билетов), погодные условия), вправе пройти ее в течение 6-ти месяцев после завершения ГИА. Обучающийся должен в течение 7-ми календарных дней после установленной даты защиты ВКР представить документ, подтверждающий причину своего отсутствия.

По результатам защиты ВКР обучающийся имеет право подать в апелляционную комиссию письменную апелляцию о нарушении, по его мнению, установленной процедуры проведения защиты ВКР. Апелляция подается лично обучающимся в апелляционную комиссию не позднее следующего рабочего дня после объявления результата защиты ВКР.

### **Критерии оценки ВКР**

Результаты защиты ВКР оцениваются по пятибалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» выставляется при условии, что:

Работа выполнена самостоятельно, носит творческий характер, прошла апробацию, охвачен широкий спектр теорий, концепций, подходов, обоснована авторская позиция; собран, обобщен, и проанализирован достаточный объем нормативных правовых актов, литературы, статистической информации и других практических материалов, позволивший всесторонне изучить тему и сделать аргументированные выводы и практические рекомендации; при написании и защите работы выпускником продемонстрирован высокий уровень развития компетенций, глубокие теоретические знания и наличие практических навыков; работа хорошо оформлена и своевременно представлена на кафедру, полностью соответствует требованиям, предъявляемым к содержанию и оформлению ВКР; на защите освещены все вопросы исследования, ответы студента на вопросы профессионально грамотны, исчерпывающие, подкрепляются положениями нормативно-правовых актов, выводами и расчетами, отраженными в работе.

Оценка «хорошо» ставится, если: тема работы раскрыта, однако выводы и рекомендации не всегда оригинальны и/или не имеют практической значимости, есть неточности при освещении отдельных вопросов темы; собран, обобщен и проанализирован необходимый объем нормативных правовых актов, литературы, статистической информации и других практических материалов, но не по всем аспектам исследуемой темы сделаны выводы и обоснованы практические рекомендации; при написании и защите работы выпускником продемонстрирован средний уровень развития компетенций, наличие теоретических знаний и достаточных практических навыков; работа своевременно представлена на кафедру, есть отдельные недостатки в ее оформлении; в процессе защиты работы дана общая характеристика основных положений работы, были неполные ответы на вопросы.

Оценка «удовлетворительно» ставится когда: тема работы раскрыта частично, но в основном правильно, допущено поверхностное изложение отдельных вопросов темы; в работе не использован весь необходимый для исследования темы объем нормативных правовых актов, литературы, статистической информации и других практических материалов, выводы и практические рекомендации не всегда обоснованы; при написании и защите работы выпускником продемонстрированы удовлетворительный уровень развития компетенций, отсутствие глубоких теоретических знаний и устойчивых практических навыков; работа своевременно представлена на кафедру, однако не в полном объеме по содержанию и/или оформлению соответствует предъявляемым требованиям; в процессе защиты выпускник недостаточно полно изложил основные положения работы, испытывал затруднения при ответах на вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» ставится если: в работе отсутствует формулировка положений, выносимых на защиту; содержание работы не раскрывает тему, вопросы изложены бессистемно и поверхностно, нет анализа практического материала, основные положения и рекомендации не имеют обоснования; работа не оригинальна, основана на компиляции публикаций по теме; при написании и защите работы выпускником продемонстрирован неудовлетворительный уровень развития компетенций; работа несвоевременно представлена на кафедру, не в полном объеме по содержанию и оформлению соответствует предъявляемым требованиям; на защите выпускник показал поверхностные знания по исследуемой теме, отсутствие представлений об актуальных проблемах по теме работы, плохо отвечал на вопросы.



## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### Форма заявления о закреплении темы ВКР

УРАЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ  
ФИНУНИВЕРСИТЕТА

Кафедра «Экономика, финансы и  
управление»

Заведующей кафедрой

«Экономика, финансы и управление»

В.И.Бархатову, д.э.н., профессору

\_\_\_\_\_  
(Фамилия И.О. обучающегося)

**СОГЛАСЕН**

\_\_\_\_\_  
(дата)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(№ учебной группы)

Тел. обучающегося \_\_\_\_\_

E-mail обучающегося \_\_\_\_\_

#### ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу закрепить за мной тему ВКР

« \_\_\_\_\_ ».

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
(подпись обучающегося)

Согласовано:

Руководитель ВКР

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## Форма задания на ВКР

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
Уральский филиал Финуниверситета  
Кафедра «Экономика, финансы и  
управление»

УТВЕРЖДАЮ  
Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_  
(должность)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(Фамилия И.О.)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## ЗАДАНИЕ

### на выпускную квалификационную работу

обучающемуся \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество )

Тема выпускной квалификационной работы

« \_\_\_\_\_ »

закреплена приказом Уральского филиала Финуниверситета от  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. №\_\_

Целевая установка: разработка предложений по использованию результатов  
работы<sup>1</sup>

\_\_\_\_\_  
Основные вопросы, подлежащие разработке (исследованию):

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

*Основная литература указывается в Приложении к заданию*

Дата выдачи задания «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Задание получил: \_\_\_\_\_  
(подпись, Фамилия И.О. обучающегося)

<sup>1</sup> Руководитель ВКР конкретизирует целевую установку ВКР, исходя из темы ВКР

Федеральное государственное общеобразовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»  
(Уральский филиал Финуниверситета)

**ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ**  
**о работе обучающегося в период подготовки**  
**ВКР по программе магистратуры**

Обучающийся \_\_\_\_\_  
(Фамилия, И., О.)

Кафедра «Экономика, финансы и управление» \_\_\_\_\_

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент \_\_\_\_\_

Направленность: Корпоративное управление \_\_\_\_\_

Наименование темы: \_\_\_\_\_

Руководитель \_\_\_\_\_  
(Фамилия, Имя, Отчество, должность, ученое звание, степень)

1. Актуальность темы, полнота обзора отечественной и зарубежной научной литературы по теме исследования: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Оценка законченности и полноты проведенного исследования, достоверности полученных результатов, их соответствие поставленным целям и задачам: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Характеристика использования в работе современных методов научных исследований, математического и статистического инструментария, моделирования, расчетов, пакетов специальных прикладных программ, базы данных и т.п.: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Степень самостоятельности (доля (%) заимствований в ВКР и корректность оформления заимствованного текста): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Оригинальность идей и практическая значимость полученных результатов (наличие научных выводов, теоретический и практический вклад автора в решение проблемной ситуации): \_\_\_\_\_

6. Апробация основных положений и результатов работы, в т.ч. подготовка научных публикаций по теме исследования, участие с докладом в научной/научно-практической конференции, наличие справки о внедрении, участие студента в грантах Госзадании и проч.: \_\_\_\_\_

7. Сформированность компетенций в ходе работы над ВКР: компетенции, предусмотренные Программой государственной итоговой аттестации и подлежащие оценке в ходе выполнения ВКР, сформированы (не сформированы):

Код компетенции	Наименование компетенций	Индикаторы достижения универсальных компетенций	Уровень сформированности компетенции (полностью, частично, не сформирована)
УК-1	Способность к абстрактному мышлению, критическому анализу проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработке стратегии действий	1. Использует методы абстрактного мышления, анализа информации и синтеза проблемных ситуаций, формализованных моделей процессов и явлений в профессиональной деятельности.	
		2. Демонстрирует способы осмысления и критического анализа проблемных ситуаций.	
		3. Предлагает нестандартное решение проблем, новые оригинальные проекты, вырабатывает стратегию действий на основе системного подхода.	
УК-2	Способность применять коммуникативные технологии, владеть иностранным языком на уровне, позволяющем осуществлять профессиональную и исследовательскую деятельность, в т.ч. в иноязычной среде	1. Использует коммуникативные технологии, включая современные, для академического и профессионального взаимодействия.	
		2. Общается на иностранном языке в сфере профессиональной деятельности и в научной среде в письменной и устной форме.	
		3. Выступает на иностранном языке с научными докладами/презентациями, представляет научные результаты на конференциях и симпозиумах; участвует в научных дискуссиях и дебатах	
		4. Демонстрирует владение научным речевым этикетом, основами риторики на	

		иностранном языке, навыками написания научных статей на иностранном языке	
		5. Работает со специальной иностранной литературой и документацией на иностранном языке	
УК-3	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности в соответствии с важностью задач, методы повышения ее эффективности	1. Объективно оценивает свои возможности и требования различных социальных ситуаций, принимает решения в соответствии с данной оценкой и требованиями.	
		2. Актуализирует свой личностный потенциал, внутренние источники роста и развития собственной деятельности.	
		3. Определяет приоритеты собственной деятельности в соответствии с важностью задач	
		4. Определяет и демонстрирует методы повышения эффективности собственной деятельности	
УК-4	Способность к организации межличностных отношений и межкультурного взаимодействия, учитывая разнообразие культур	1. Демонстрирует понимание разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия.	
		2. Выстраивает межличностные взаимодействия путем создания общепринятых норм культурного самовыражения.	
		3. Использует методы построения конструктивного диалога с представителями разных культур на основе взаимного уважения, принятия разнообразия культур и адекватной оценки партнеров по взаимодействию.	
УК-5	Способность руководить работой команды, принимать организационно-управленческие решения для достижения поставленной цели, нести за них ответственность	1. Организует работу в команде, ставит цели командной работы.	
		2. Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели на основе задач и методов их решения.	
		3. Принимает ответственность за принятые организационно - управленческие решения	
УК-6	Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	1. Применяет основные инструменты планирования проекта, в частности, формирует иерархическую структуру работ, расписание проекта, необходимые ресурсы, стоимость и бюджет, планирует закупки, коммуникации, качество и управление рисками проекта и др.	
		2. Осуществляет руководство исполнителями проекта, применяет инструменты контроля содержания и управления изменениями в проекте, реализует мероприятия по обеспечению ресурсами, распределению информации, подготовке отчетов, мониторингу и управлению сроками, стоимостью, качеством и рисками проекта.	
УК-7	Способность проводить научные исследования, оценивать и	1. Применяет методы прикладных научных исследований.	

	оформлять их результаты	2. Самостоятельно изучает новые методики и методы исследования, в том числе в новых видах профессиональной деятельности.	
		3. Выдвигает самостоятельные гипотезы	
		4. Оформляет результаты исследований в форме аналитических записок, докладов и научных статей	
ПКН-1	Способность к выявлению проблем и тенденций в современной экономике и решению профессиональных задач на основе знания (продвинутый уровень) экономической и управленческой теории, а также обобщения и критического анализа актуальных практик управления	1. Демонстрирует знания теории и практики управления, а также современных тенденций развития менеджмента, как науки	
		2. Обладает умением выявлять необходимость изменений в социально-экономических системах и организовывать реализацию таких изменений	
		3. Критически оценивает и обобщает имеющиеся теоретические концепции, подходы и управленческие практики	
ПКН-2	Способность применять современные методы и техники сбора, обработки и анализа данных, а также определения и прогнозирования основных социально-экономических показателей объектов управления	1. Разрабатывает методы, техники и инструментарий для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей.	
		2. Использует инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий.	
		3. Владеет способностью анализировать проблемы финансово-экономического состояния организаций и прогнозировать их последствия.	
		4. Применяет интеллектуальные информационные технологии для повышения эффективности управления знаниями	
ПКН-3	Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределенности	1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.	
		2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.	
		3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации	
		4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией	
		5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических	

		проектов, а также методики их оценки	
ПКН-4	Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации, а также выявлять, оценивать и реализовывать новые рыночные возможности, управлять материальными и финансовыми потоками, а также всеми видами рисков деятельности экономических систем	1. Использует методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов.	
		2. Демонстрирует владение методами управления бизнес- процессами и их реинжиниринга.	
		3. Реализует способность управления материальными и финансовыми потоками.	
		4. Выявляет риски, существующие в деятельности организации, и управляет ими	
ПКН-5	Способность обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно- исследовательские проекты и участвовать в распространении экономических и управленческих знаний	1. Реализует способность организовывать проведение современных научных исследований в таких научных областях как экономика и управление.	
		2. Владеет навыками публичных выступлений и презентаций по тематике связанной с экономикой и управлением.	
		3. Использует навыки подготовки и планирования выступления, привлечения, удержания и выбора правильного стиля взаимодействия с аудиторией	
ПКН-6	Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес- модели организаций	1. Организует реализацию проектов стратегических изменений.	
		2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.	
		3. Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений	
		4. Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности	
ПКН-7	Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию	1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.	
		2.Анализирует качество управления организацией	
		3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия	
		4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений.	
ПКН-8	Способность анализировать, определять и эффективно использовать человеческий, социальный и интеллектуальный капитал, а также накопленные организацией знания, применяя при этом необходимые лидерские и	1. Демонстрирует знания о роли и месте человеческого капитала в управлении организацией и его связи со стратегическими задачами организации.	
		2. Владеет навыками анализа организационной культуры и инструментами и её совершенствования	

	коммуникативные навыки	3. Оперирует инструментами управления знаниями для повышения эффективности деятельности организации	
		4. Применяет коммуникативные и лидерские навыки.	
ДКН-1	Способность реализовывать функции корпоративного управления в деятельности компании	1. Применяет современные методы анализа возможностей реализации принципов корпоративного управления в деятельности компании.	
		2. Определяет способы организации деятельности органов корпоративного управления.	
		3. Организует эффективное взаимодействие органов корпоративного управления с целью повышения результативности их деятельности	
ДКН-2	Способность применять основные механизмы организации эффективной деятельности компаний в защите прав собственников и других заинтересованных сторон	1. Применяет современные механизмы защиты прав акционеров и других заинтересованных сторон.	
		2. Определяет способы повышения эффективности защиты прав акционеров и других заинтересованных сторон.	
		3. Организует мониторинг практики эффективной деятельности компании в защите прав акционеров и других заинтересованных сторон	
ДКН-3	Способность практического использования современных концепций политики социальной ответственности бизнеса при разработке корпоративной стратегии	1. Применяет современные методы анализа использования социального капитала и возможностей реализации принципов социальной ответственности бизнеса в деятельности компании.	
		2. Определяет способы использования современных концепций политики социальной ответственности бизнеса при разработке корпоративной стратегии	
		3. Организует встраивание принципов социальной ответственности в действующую систему корпоративного управления.	
ДКН-4	Способность обеспечивать эффективное управление корпоративной собственностью	1. Применяет современные методы управления корпоративной собственностью в интересах акционеров.	
		2. Обеспечивает способы эффективного управления акционерной собственностью.	
		3. Организует мониторинг практики управления корпоративной собственностью.	
ДКН-5	Способность к взаимодействию с внутренними и внешними стейкхолдерами компании	1. Применяет современные методы определения и ранжирования внутренних и внешних стейкхолдеров компании	
		2. Определяет способы эффективного взаимодействия компании с внутренними и внешними стейкхолдерами	
		3. Организует мониторинг практики взаимодействия со стейкхолдерами компании	



8. Недостатки в работе обучающегося в период подготовки ВКР: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ВКР соответствует (не соответствует) требованиям, предъявляемым к ВКР, и может (не может) быть рекомендована к защите на заседании ГЭК: \_\_\_\_\_

---

(Ф.И.О. руководителя, полностью)

\_\_\_\_\_  
(подпись руководителя)

«\_\_» \_\_\_\_ 20\_\_г.

## Форма титульного листа ВКР

Федеральное государственное образовательное бюджетное  
учреждение высшего образования  
**«Финансовый университет при Правительстве Российской  
Федерации»**  
**(Уральский филиал Финуниверситета)**

---

(наименование факультета)  
Кафедра «Экономика, финансы и управление»

Выпускная квалификационная работа  
на тему «НАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ...)»

**Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»**  
**Профиль «Корпоративное управление»**

Выполнил студент учебной группы

---

( номер учебной группы)

---

(фамилия, имя, отчество полностью) (подпись)

Руководитель

---

(ученая степень и/или звание)

---

(фамилия, имя, отчество полностью) (подпись)

**ВКР соответствует предъявляемым  
требованиям**

Заведующий кафедрой

---

(ученая степень и/или звание)

---

(подпись)

(И.О.

Фамилия)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Челябинск – 20\_\_ г.