

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**ИМЕНИ АКАДЕМИКА И.Г. ПЕТРОВСКОГО»**  
**(БГУ)**

Кафедра экономики и управления

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
Л.С. Митюченко  
«09» апреля 2026 г.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К**  
**СДАЧЕ И СДАЧЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА**

Направление подготовки  
**38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) программы  
**Управление проектами**

Уровень высшего образования  
**Бакалавриат**

Форма обучения  
**Очная**

2026 год

**СОДЕРЖАНИЕ**

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	3
1 Цели и задачи государственного экзамена.....	4
2 Компетенции обучающегося, выносимые на государственный экзамен.....	5
3 Паспорт фонда оценочных средств государственного экзамена .....	6
4 Примерный перечень вопросов и заданий к государственному экзамену....	9
4.1 Примерный перечень вопросов к государственному экзамену .....	9
4.2 Практические задания к государственному экзамену.....	9
5 Критерии оценивания результатов сдачи государственного экзамена .....	25
6 Рекомендации выпускникам по подготовке к государственному экзамену	26
7 Список рекомендуемой литературы.....	27

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Методические рекомендации по подготовке к сдаче и сдаче государственного экзамена по направлению подготовки «Менеджмент» направленности (профиля) Управление проектами составлены в соответствии с требованиями ФГОС высшего образования.

Методические рекомендации по подготовке к сдаче и сдаче государственного экзамена студентов-выпускников по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) подготовки Управление проектами разработаны на основании следующих нормативных документов:

- Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 года №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями).

- Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970 зарегистрирован Минюстом России 25.08.2020, рег. №59449) (далее – ФГОС ВО) с изменениями, внесенными приказом Минобрнауки России 26 ноября 2020 г. №1456 (зарегистрирован Минюстом России 27.05.2021, рег.№63650).

- • Профессиональные стандарты: профессиональный стандарт 08.018 «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 апреля 2025 г. N 264н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению рисками» (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 28 мая 2025 г., регистрационный № 82370); профессиональный стандарт 08.036 «Специалист по работе с инвестиционными проектами», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 23.09.2024 №497н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 24 октября 2024 г., регистрационный № 79885).

- Приказ Минобрнауки России от 06.04.2021 №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

- Приказ Минобрнауки России от 29.06.2015 №636 «Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры» (с изм. и доп.).

- Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в ФГБОУ ВО «Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского», утверждённый решением учёного совета Университета от 07.04.2022г., протокол №4 (приказ БГУ от 08.04.2022 г. №55).

- Положение об организации образовательной деятельности инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в ФГБОУ ВО «Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского», утверждённое решением учёного совета Университета от 27.03.2025г., протокол №4 (приказ БГУ от 28.03.2025г. №51).

- Порядок проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры в ФГБОУ ВО «Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского», утверждённый решением учёного совета Университета от 27.03.2025г., протокол №4 (приказ БГУ от 28.03.2025г. №49)

- Порядок проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры с применением дистанционных образовательных технологий в ФГБОУ ВО «Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского», утверждённый решением учёного совета Университета от 23.12.2020г., протокол №13 (приказ БГУ от 24.12.2020г. №146 с изменениями, внесёнными приказами БГУ от 08.04.2022 г. №55, от 29.03.2024 г. №37).

- Положение о выпускной квалификационной работе по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в ФГБОУ ВО «Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского», утверждённое решением учёного совета Университета от 26.09.2019г., протокол №1 (приказ БГУ от 30.09.2019г. №105 с изменениями, внесёнными приказом БГУ от 08.04.2022 г. №55).

- Положение о подготовке и защите выпускной квалификационной работы в виде стартапа по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в ФГБОУ ВО «Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского», утверждённое решением учёного совета Университета от 06.04.2023г., протокол №3 (приказ БГУ от 06.04.2023г. №46).

### **1 Цели и задачи государственного экзамена**

Целью государственного экзамена является установление уровня сформированности компетенций выпускника, степень его готовности к выполнению профессиональных задач и соответствия его подготовки требованиям федерального государственного образовательного стандарта высшего образования бакалавриата по направлению 38.03.02 Менеджмент.

Основными задачами государственного экзамена являются:

- определение соответствия подготовки выпускников квалификационным требованиям ФГОС ВО;

- проверка знания студентом основных теоретико-методологических подходов и уровня освоения базовых дисциплин направления подготовки, определяющих профессиональные способности выпускника;

- демонстрация умения студента ориентироваться в текущей экономической ситуации, иллюстрировать теоретические положения практическими примерами;

- оценка уровня обоснования студентом собственных выводов, грамотности их изложения.

При сдаче государственного экзамена выпускник должен показать свою способность и умение, опираясь на полученные знания, умения, сформированные универсальные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции, решать различные задачи профессиональной деятельности, четко и лаконично

излагать информацию, защищать свою точку зрения, продемонстрировать способность применять полученные знания в профессиональной деятельности.

## **2 Компетенции обучающегося, выносимые на государственный экзамен**

В ходе государственного экзамена проверяется сформированность следующих компетенций:

УК-1 - Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач;

УК-2 - способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;

УК-3 - способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;

УК-4 - способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах);

УК-10 - способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности;

ОПК-1 - способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории;

ОПК-2 - способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем;

ОПК-3 - способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;

ОПК-4 - способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций;

ОПК-5 - способен использовать при решении профессиональных задач современные информационные технологии и программные средства, включая управление крупными массивами данных и их интеллектуальный анализ;

ОПК 6 - способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности;

ПК-1 - способен участвовать в разработке функциональных стратегий развития организации, анализировать рыночные и специфические риски, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на их реализацию в условиях динамичности внешней среды (ПС 08.018 Специалист по управлению рисками. Код трудовой функции (ТФ) В/01.6, В/02.6, В/03.6, В/04.6);

ПК-2 - способен участвовать в построении экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления, координируя деятельность исполнителей для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.

ПК-3 – способен разрабатывать, реализовывать и управлять проектами с использованием современного инструментария проектного управления, на основе

прогнозирования спроса на существующих и потенциальных рынках сбыта и реализации программ развития организации (ПС 08.036 Специалист по работе с инвестиционными проектами. Код трудовой функции (ТФ) А/01.6, А/02.6, А/03.6);

ПК-4 - способен проводить оценку эффективности инновационных, организационных и иных проектов с учетом соотношения планируемых результатов и затрачиваемых ресурсов ПС 08.036 Специалист по работе с инвестиционными проектами. Код трудовой функции (ТФ) А/01.6, А/02.6, А/03.6).

### 3 Паспорт фонда оценочных средств государственного экзамена

Компетенция	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Номер оценочного задания
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.1. Анализирует задачу, выделяя этапы ее решения, действия по решению задачи	Вопрос 14
	УК-1.2. Находит, критически анализирует и выбирает информацию, необходимую для решения поставленной задачи	Вопрос 15
	УК-1.3. Рассматривает различные точки зрения на поставленную задачу и выявляет степень их доказательности в рамках научного мировоззрения	Практическое задание 7
	УК-1.4. Определяет возможные варианты решения поставленной задачи, аргументированно оценивая их достоинства и недостатки	Практическое задание 6
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1. Проводит декомпозицию поставленной цели проекта в задачах	Вопрос 16
	УК-2.2. Осуществляет поиск необходимой информации для достижения задач проекта	Вопрос 17
	УК-2.3. Выявляет и анализирует различные способы решения задач в рамках поставленной цели и аргументирует их выбор, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Вопрос 18
	УК-2.4. Представляет результаты решения задач в рамках цели проекта	Практическое задание 8
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	Вопрос 19
	УК-3.2. Учитывает особенности поведения и интересы других участников при реализации своей роли в социальном взаимодействии и командной работе	Вопрос 20
	УК-3.3. Анализирует возможные последствия личных действий и планирует последовательность шагов для достижения заданного результата	Практическое задание 16
	УК-3.4. Эффективно взаимодействует с другими членами команды, участвует в обмене информацией, знанием и опытом, в презентации результатов работы команды	Вопрос 23
УК-4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и	УК-4.1. Выбирает коммуникативные стратегии и тактики, стиль общения на русском языке в зависимости от целей и условий партнёрства, ситуации взаимодействия	Вопрос 22
	УК-4.2. Демонстрирует умение осуществлять деловую переписку на русском языке, учитывая	Практическое задание 24

иностранном(ых) языке(ах)	особенности стилистики официальных и неофициальных писем	
	УК-4.3. Грамотно строит диалогическую речь в рамках межличностного и межкультурного общения на иностранном (ых) языке (ах)	Вопрос 23
	УК-4.4. Демонстрирует умение осуществлять деловую переписку на иностранном (ых) языке (ах) с учетом социокультурных особенностей	Вопрос 24
	УК-4.5. Осуществляет поиск необходимой информации для решения коммуникативных задач с применением информационно-коммуникационных технологий	Вопрос 25
УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.1. Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели и формы участия государства в экономике	Вопрос 26
	УК-10.2. Применяет методы личного экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей, использует финансовые инструменты для управления личными финансами (личным бюджетом), контролирует собственные экономические и финансовые риски	Вопрос 27 Практическое задание 17
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ОПК-1.1. Использует основы экономических, организационных и управленческих теорий для успешного выполнения профессиональной деятельности	Вопрос 6
	ОПК-1.2. Формулирует и решает профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой наук	Вопросы 8, 9
	ОПК-1.3. Применяет аналитический инструментарий для постановки и решения профессиональных экономических, организационных и управленческих задач	Практические задания 2, 3
ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	ОПК-2.1. Определяет источники информации и осуществляет их поиск на основе поставленных целей для решения управленческих задач	Вопрос 1, 2
	ОПК-2.2. Выбирает соответствующие содержанию управленческих задач инструментарий обработки и анализа данных, современные интеллектуальные информационно-аналитических системы и программное обеспечение	Вопросы 3, 4
	ОПК-2.3. Проводит статистическую обработку и интеллектуальный анализ информации, необходимой для принятия обоснованных организационно-управленческих решений	Вопросы 5, практическое задание 1
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их	ОПК-3.1. Применяет основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды	Вопрос 10
	ОПК-3.2. Выявляет и формирует организационно-управленческие решения, разрабатывает и обосновывает их с учетом достижения экономической, социальной и правовой эффективности	Вопрос 11
	ОПК-3.3. Оценивает ожидаемые результаты и	Практические

последствия	социальные, организационные, экономические и правовые последствия реализации предлагаемых решений	задания 4, 5
ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	ОПК 4.1 Выявляет и оценивает возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций	Вопрос 7
	ОПК 4.2 Разрабатывает бизнес-планы проектов и направлений бизнеса	Вопросы 12, 13
	ОПК 4.3 Анализирует рыночную среду и выявляет перспективные направления развития	Практические задания 4, 5
ОПК-5. Способен использовать при решении профессиональных задач современные информационные технологии и программные средства, включая управление крупными массивами данных и их интеллектуальный анализ	ОПК 5.1 Владеет методическим инструментарием обработки и интеллектуального анализа информации, необходимым для решения поставленных управленческих задач	Вопросы 28, 97 Практическое задание 18
	ОПК 5.2 Применяет современные цифровые технологии и программные продукты в профессиональной деятельности	Вопросы 29, 98
	ОПК 5.3 Осуществляет ведение базы данных и поддержку информационного. обеспечения решения прикладных задач; выявлять угрозы безопасности	Вопросы 30, 99, 100, 101
ОПК 6. Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности	ОПК 6.1. Демонстрирует знание современных информационных технологий и понимание принципов их работы	Вопросы 30, 102
	ОПК-6.2. Умеет в конкретных ситуациях осуществлять дифференцированный отбор современных информационных технологий для решения задач профессиональной деятельности	Вопросы 103-105 Практическое задание 19
	ОПК-6.3. Владеет опытом решения профессиональных задач на основе понимания принципов работы современных информационных технологий	Вопросы 106-108 Практическое задание 20
ПК-1. Способен участвовать в разработке функциональных стратегий развития организации, анализировать рыночные и специфические риски, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на их реализацию в условиях динамичности внешней среды	ПК-1.1. Демонстрирует умения применения современных методов, способов, приемов и подходов к управлению и развитию организации с целью повышения ее конкурентоспособности в условиях динамичности внешней среды	Вопросы 31-37
	ПК-1.2. Участвует в разработке функциональных стратегий развития организации в условиях динамичности внешней среды и эффективно реализует их с учетом их результативности и экономической эффективности	Вопросы 38-48
	ПК-1.3. Разрабатывает отдельные направления управления рисками в рамках бизнес-процессов и реализации функциональных стратегий развития организации	Практические задания 9-15
ПК-2. Способен участвовать в построении экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления, координируя деятельность исполнителей для достижения высокой	ПК-2.1. Анализирует и адаптирует существующие экономические, финансовые и организационно-управленческие модели к конкретным задачам управления	Вопрос 49-51
	ПК-2.2. Использует экономические и финансовые модели для сбора, анализа и обработки экономических показателей и данных, необходимых для решения задач управления и выполнении конкретных проектов и работ	Вопрос 52-56 Практическое задание 24
	ПК-2.3. Обеспечивает высокую согласованность	Вопрос 57-60

согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	при выполнении конкретных проектов и работ, а также устанавливает критерии эффективности деятельности исполнителей	Практическое задание 22
ПК-3. Способен разрабатывать, реализовывать и управлять проектами с использованием современного инструментария проектного управления, на основе прогнозирования спроса на существующих и потенциальных рынках сбыта и реализации программ развития организации	ПК-3.1. Осуществляет обоснованный выбор методов, способов, форм, проектных технологий и аналитических инструментов при разработке различных функциональных подсистем проектов на основе прогнозирования спроса на существующих и потенциальных рынках сбыта и реализации программ развития организации	Вопросы 61-66 Практические задания 25-27
	ПК-3.2. Демонстрирует умение выбора современного инструментария проектного управления при разработке и реализации проектов развития организаций, территорий, отраслей	Вопросы 67-70 Практические задания 28-30
	ПК-3.3. Координирует деятельность участников проекта на всех этапах жизненного цикла проекта с учетом изменения внешней и внутренней среды проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта	Вопросы 71-75 Практические задания 31-32
ПК-4. Способен проводить оценку эффективности инновационных, организационных и иных проектов с учетом соотношения планируемых результатов и затрачиваемых ресурсов	ПК-4.1. Демонстрирует умения выбора системы показателей для оценки эффективности инновационных, организационных и иных проектов и умения оценки различных видов эффективности проектов на основе современной методологии проектного управления	Вопросы 76-82 Практические задания 33-35
	ПК-4.2. Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации программы продвижения продукта организации или отрасли	Вопросы 83-90 Практические задания 36-39
	ПК-4.3. Определяет необходимые ресурсы, в том числе с учетом их заменяемости, и оценивает их соотношение с планируемыми результатами	Вопросы 91-97 Практические задания 40-41

#### 4 Примерный перечень вопросов и заданий к государственному экзамену

##### 4.1 Примерный перечень вопросов к государственному экзамену

1. Понятие информации, информационного процесса и информационной технологии
2. Классификация информационных систем по сфере деятельности, уровню автоматизации процессов управления, степени централизации обработки информации, степени интеграции функций
3. Роль и место информационных технологий в развитии современных бизнес-процессов
4. Информационное обеспечение информационных технологий управления организацией
5. Программные продукты для проведения статистического и маркетингового анализа
6. Природа управления и исторические тенденции его развития. Школы в истории управления. Принципы, функции и методы управления

7. Выбор целей, определение ресурсов, организация процессов бизнес-планирования, контроль исполнения, координация работы в процессе создания новых организаций

8. Основные идеи и представители школы научного управления и административной школы управления

9. Основные идеи и представители школы человеческих отношений и школы поведенческих наук

10. Понятие управленческих решений. Методы и модели принятия решений

11. Количественные и качественные методы анализа управленческих решений

12. Методология разработки бизнес-проекта. Бизнес-модель бизнес-проекта

13. Маркетинговый анализ, стратегия и сбыт продукта (технологии или услуги).

Производственный, организационный и финансовый план проекта

14. Понятие цели. Свойства цели

15. Содержание экономической информации, ее особенности, виды и структура

16. Нормативно-правовые основы проектной деятельности

17. Информационное обеспечение проектной деятельности

18. Понятие целеполагания. Основные этапы и методы процесса целеполагания в организации

19. Стратегия поведения руководителя команды по отношению к подчинённым. Распределение ролей в команде, внутригрупповые роли и их характеристика

20. Планирование и организации работы в команде. Эффективность работы в команде

21. Принципы эффективного взаимодействия работников в коллективе. Основные модели и приемы коммуникации в команде

22. Коммуникативные стратегии, их виды и особенности. Подходы к классификации коммуникативных стратегий

23. Психологические функции общения, коммуникативные барьеры при проведении деловых переговоров

24. Деловая коммуникация в формате публичных выступлений (презентаций) с учетом социокультурных особенностей

25. Информационно-коммуникационные технологии в современном менеджменте

26. Понятие экономической теории, экономического развития, закономерности экономического развития

27. Финансовый план. Финансовая грамотность. Особенности финансового планирования, учет финансовых рисков

28. Нормативно-правовая база применения информационных технологий в менеджменте

29. Профессиональные базы в менеджменте. Цифровые технологии и программные продукты в профессиональной деятельности

30. Инструментарий обработки и интеллектуального анализа информации. Методы защиты информационной системы и технологии

31. Дайте характеристику менеджмента. Основные функции менеджмента

32. Дайте характеристику понятия управления качеством, различных видов систем обеспечения качества, рекомендации российских и международных стандартов серии ИСО 9000 по обеспечению качества продукции

33. Дайте определение термину корпоративной социальной ответственности, опишите ее роль и значение в современном обществе и типы
34. Дайте характеристику научных подходов к управлению конкурентоспособностью и стадий формирования конкурентных преимуществ
35. Дайте определение термину конкурентоспособность. Охарактеризуйте методы оценки конкурентоспособности
36. Дайте характеристику современных подходов в управлении организациями
37. Дайте характеристику процесса мотивации, обозначьте основные положения известных вам теорий мотивации
38. Дайте характеристику подходов к управлению и развитию организации
39. Дайте определение термину «стратегия». Опишите ее основные элементы, типологию стратегий организации, факторы, влияющие на выбор стратегии
40. Дайте характеристику термина «инновация», видов инноваций, этапов и типов инновационного процесса
41. Дайте характеристику показателей, характеризующих инновационный потенциал организации
42. Охарактеризуйте содержание и методику разработки стратегических, тактических и оперативных планов малого предприятия
43. Дайте характеристику общих стратегий маркетинга, определяемых степенью охвата рынка и характером спроса на нем.
44. Охарактеризуйте компоненты финансовой стратегии предприятия
45. Раскройте сущность понятия «социальная стратегия» и покажите ее значение для формирования конкурентных преимуществ предприятия
46. Охарактеризуйте стратегию управления персоналом и их виды
47. Дайте характеристику особенности анализа рыночной деловой среды организации, внутренней среды, потенциал организации, факторов внутренней среды организации
48. Дайте характеристику инструментов корпоративной социальной ответственности, применяемы при разработке управленческих решений
49. Дайте характеристику количественных и качественных методов анализа при принятии управленческих решений: построение и использование экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей
50. Дайте характеристику финансового анализа, его сущности, целей, методов и моделей
51. Раскройте содержание организационно-управленческих моделей, их видов и особенностей
52. Охарактеризуйте методики анализа внешней среды и влияния на выбор стратегии развития
53. Дайте характеристику процессов осуществления распределения функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования в процессе реализации бизнес-планов
54. Раскройте процесс управления затратами предприятия, его оценку и методы калькулирования себестоимости продукции
55. Дайте характеристику факторов повышения эффективности производства
56. Дайте характеристику методов экономического анализа и показателей его проведения

57. Дайте характеристику критериям и показателям эффективности управления
58. Охарактеризуйте понятие эффективности управленческой деятельности и ее виды
59. Охарактеризуйте процессы планирования и координации, их виды, формы и основные этапы
60. Раскройте содержание процессов централизации и децентрализации управления и их влияния на исполнителей проектов и работ
61. Проанализируйте понятие проекта и методологию управления проектами
62. Раскройте содержание проекта как системы и управление проектами
63. Проанализируйте особенности различных виды проектов (классификация проектов)
64. Опишите цели проекта и требования к нему, проанализируйте известные вам методики целеполагания в проектах
65. Дайте характеристику функциональных подсистем управления проектами
66. Проанализируйте элементы окружения проекта и функционал основных участников проекта
67. Опишите систему управления стоимостью проекта, методы традиционного контроля и освоенного объема в стоимости проектов
68. Объясните основные этапы процесса планирования проекта, сетевые графики и их виды в планировании
69. Опишите процесс разработки маркетинговой стратегии и концепции проекта
70. Раскройте программу маркетинга проекта, бюджет и реализацию маркетинга проекта
71. Дайте характеристику команды управления проектом и принципов ее работы
72. Проанализируйте понятие планирование команды проекта, его составляющие и опишите процесс развития команды проекта
73. Опишите ключевых участников команды проекта и этапы жизненного цикла команды проекта
74. Проанализируйте основные принципы и организационные аспекты формирования эффективной команды
75. Раскройте основные подходы формирования и примерный состав команды проекта
76. Проанализируйте понятие экономической оценки эффективности проектов: виды эффективности, задачи, решаемые в ходе оценки инвестиций, затраты упущенных возможностей
77. Раскройте организацию проектного финансирования. Преимущества и недостатки проектного финансирования
78. Раскройте основные принципы оценки эффективности инвестиционных проектов
79. Опишите основные показатели эффективности проекта
80. Проанализируйте известные вам методы оценки экономической эффективности инвестиций
81. Проанализируйте понятие риска и неопределенности и известные вам виды проектных рисков
82. Опишите методы учета рисков, качественный и количественный анализ проектных рисков

83. Проанализируйте мониторинг рисков в процессе осуществления проекта и мероприятия по снижению рисков.
84. Проанализируйте принципы эффективного управления временем. Состав и анализ факторов потерь времени
85. Раскройте особенности различных видов организационных структур проекта с точки зрения окружения проекта и его участников
86. Проанализируйте методы управления содержанием работ проекта, структуру и объем работ
87. Проанализируйте процесс мониторинга работ по проекту: понятие, виды, этапы
88. Проанализируйте процесс управление работами по проекту: понятие, основные этапы
89. Дайте характеристику процесса управления изменениями проекта
90. Опишите элементы плана реализации программы продвижения продукта организации или отрасли
91. Проанализируйте понятие проектного планирования и его алгоритм
92. Опишите ресурсы проекта и их характеристику: материальное обеспечение проекта, программное обеспечение, человеческие ресурсы, финансовые ресурсы, информационные ресурсы
93. Проанализируйте процесс обеспечение качества проекта и его составляющие
94. Дайте характеристику календарного планирования проекта, его видов и методов
95. Проанализируйте иерархическую структуру разбиения работ
96. Опишите сетевой анализ в планировании проекта и виды графов
97. Опишите планирование качества проекта
98. Назначение, состав и структура программного обеспечения. Операционные системы и их виды
99. Аппаратное обеспечение управленческой деятельности
100. Возможности систем искусственного интеллекта в менеджменте
101. Влияние программных средств на управленческие технологии
102. Интеллектуальные технологии в управлении проектами
103. Организация управленческого учета в организации
104. Понятие и виды цифровых технологий
105. Программное обеспечение управленческой деятельности
106. Цифровая трансформация бизнеса в РФ
107. Корпоративная информационная система
108. Понятие информационной безопасности в организации

#### 4.2 Практические задания к государственному экзамену

**Практическое задание 1.** Приведите примеры использования информационных технологий в разных сферах деятельности: в сфере здравоохранения, образования, логистики и транспорта.

Вопросы:

1. Привести примеры для обозначенных сфер
2. Обозначьте те информационные технологии, которые вы используете в данных сферах.
3. Какие проблемы возникают при использовании этих технологий.

**Практическое задание 2.** История менеджмента хранит имена выдающихся менеджеров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими. Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией «Форд», он во многом способствовал ее процветанию, однако в итоге был бесновательно уволен владельцем этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность. Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании «Крайслер» возглавить ее.

Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. «Крайслер» по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США; фирмам «Дженерал Моторз» и «Форд». Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энергией и другими присущими современному менеджеру качествами, Ли Якокка принялся за, казалось бы, безнадежное дело,

Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль за работой. Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в 1 долл. вплоть до стабилизации положения компании, которое в итоге через несколько месяцев действительно выправилось и «Крайслер» вновь заняла свое прочное место на автомобильном рынке.

Вопросы:

1. В чем вы видите заслугу Ли Якокка как менеджера в стабилизации положения компании «Крейслер»?

2. Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда: красивый жест; недостаточно продуманное решение; хорошо просчитанный шаг менеджера. Аргументируйте свои ответы.

**Практическое задание 3.** Прочитайте высказывание Файоля. «Руководитель способен развить инициативу подчиненных, предоставив им возможность полностью реализовать свое положение и способности ценой отдельных ошибок, серьезность которых может быть существенно уменьшена при надлежащем контроле. Он может быстро превратить человека с неясными способностями в первоклассного специалиста, не выполняя за него всю работу, а действуя методом подсказки. Правда, для этого руководителю порой придется смирять свою гордыню».

Вопросы: Согласны ли вы с мнением Файоля. Обоснуйте свое мнение в отношении высказывания А. Файоля. Правомерно ли оно для современных организаций.

**Практическое задание 4.** Спрос и предложение на газеты описываются уравнениями:  $Q_d = 1300 - 8p$ ,  $Q_s = 880 + 16p$ , где  $P$  - цена газеты (в рублях),  $Q$  - количество газет в день. Рассчитайте равновесную цену и количество проданных газет. Если фирма установит цену в 20 руб. за газету, то каковы будут последствия такого решения?

**Практическое задание 5.** Монополист, продавая свою продукцию по наивыгоднейшей для себя цене, повысил ее с 13 до 16 ден. ед. Определите, как изменился его общий доход, если функция спроса на продукцию монополиста имеет вид:  $Q^D = 190 + 6P$ .

**Практическое задание 6.** Предприятие производит электрочайники, реализуя 3500 чайников в месяц по цене 485 руб. Переменные издержки составляют 150 руб./шт.. Постоянные издержки предприятия 800000 руб. в месяц. Возьмите на себя роль директора предприятия и определите, какое из предложений более эффективно?

1. Начальник отдела сбыта предлагает дарить каждому покупателю чайника чашку с логотипом компании стоимостью 50 рублей. На сколько должны увеличиться продажи в натуральном выражении, чтобы компенсировать затраты на акцию.

2. Начальник отдела маркетинга предлагает снизить цену реализации на 20 руб. и одновременно увеличить расходы на рекламу на 8000 руб. в месяц. Отдел маркетинга прогнозирует в этом случае увеличение объема реализации в натуральном измерении на 30%. (Охарактеризуйте целевых потребителей чайников Микма. На каких аспектах следует акцентировать внимание в рекламе).

3. Начальник отдела маркетинга полагает, что увеличение расходов на рекламу на 20000 в месяц способно дать прирост ежемесячной выручки от реализации на 26675 руб. за счет увеличения объема продаж в натуральном выражении. Следует ли одобрить повышение расходов на рекламу?

Какое предложение следует одобрить? Поясните процесс принятия решения..

**Практическое задание 7.** Рассмотрите пример проекта социально значимого маркетинга, реализованного дочерней компанией ОАО «Мобильные ТелеСистемы» - ЗАО «Амурская сотовая связь» в Амурской области весной 2008 г. Областной дом ребенка. «Поможем вместе». В ходе проекта оператор сотовой связи организовал сбор средств для областного Дома ребенка. В ходе проекта, ограниченного по срокам двумя весенними месяцами, любой абонент мог использовать альтернативное подключение по тарифу «Джинс» на 0,5 у. е. дороже. К этому вкладу МТС добавляла такую же сумму. В результате Дом ребенка получал с каждого альтернативного подключения 1 у. е.

Был и другой вариант участия в проекте. Участник мог отправить SMS-сообщение на выделенный короткий номер, при этом с его лицевого счета списывалась сумма 0,5 у. е. Такой вариант позволил подключить к проекту уже существующих клиентов компании. Тем не менее, этот вариант оказался более продуктивным, и по этой схеме было собрано больше денег, чем по первой. По оценкам компании, в проекте приняли участие около 5 тыс. абонентов, собрано почти 100 тыс. руб. С учетом взноса МТС областной Дом ребенка получил более 120 тыс. руб.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Оцените что явилось фактором успеха данного проекта.
2. Выделите минимум три цели, которых добилась компания при реализации данного проекта.
3. Верное ли решение было принято в данной ситуации.

**Практическое задание 8.** За последние несколько месяцев финансовое положение одной крупной фирмы значительно ухудшилось. Руководство фирмы после анализа ситуации предложило провести крупномасштабную рекламную кампанию, и поручили начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект. Начальник отдела рекламы через три дня предоставил несколько вариантов рекламной акции руководителю в нескольких вариантах. Через два дня он получил утвержденный вариант, и отдел маркетинга приступил к детальной разработке проекта рекламной кампании, после двух дней работы готовый вариант он отправил руководителю. Прошла неделя, а утвержденного проекта так и не поступило начальнику отдела рекламы. После напоминания о проекте руководителю через секретаря, отдел маркетинга получил назад утвержденный проект и немедленно приступил к реализации намеченных проектом мероприятий, но ожидаемых результатов в полученные сроки получены не были, и вся рекламная кампания оказалась не очень удачной. Когда это стало очевидно, руководитель стал упрекать начальника отдела маркетинга в неудаче, и в недостаточной проработанности проекта. Однако начальник отдела маркетинга защищался, так по его мнению, эта критика является необоснованной, так как руководитель был знаком с проектом дал «добро» на его реализацию.

Вопросы: Кто несет ответственность за данную рекламную кампанию? О какой ответственности идет речь? Какое значение имела подпись проекта руководителем? Какие выводы можно делать в отношении начальника отдела маркетинга. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации.

**Практическое задание 9.** На примере конкретной организации опишите процесс мотивации сотрудников на основе положений одной из известных вам теорий мотивации (теории пирамиды потребностей А. Маслоу, двухфакторной теории мотивации Герцберга, теории приобретенных потребностей Макклелланда, теории ожиданий В. Врума, теории справедливости Адамса, теории мотивации Портера-Лоулера, теории подкрепления Скиннера).

**Практическое задание 10.** Вы предприниматель. Перед вами стоит задача: организовать собственное дело. При этом вам необходимо определить, что вам выгоднее приобретать продукцию и перепродавать её, либо производить собственными силами. Оценить этот выбор необходимо, исходя из следующего:

1) если изготавливать своими силами, то постоянные затраты на содержание оборудования составляют 200 000 руб., а переменные затраты на единицу продукции 100 руб.

2) готовые изделия в неограниченном количестве можно приобрести по 150 руб. за единицу продукции.

Оцените, какой из предложенных вариантов является перспективным и эффективным, примите соответствующее управленческое решение. Какие факторы окажут влияние на окончательное принятие вашего решения?

**Практическое задание 11.** Постройте сетевой график с учетом нижеприведенных данных.

Номер операции	Описание	Предшествующая операция	Длительность
1	A	-	4
2	B	-	1
3	C	-	2
4	D	1, 2	5
5	E	3	7
6	F	4, 5	10
7	G	6	5
8	H	6	7
9	I	7, 8	2

**Практическое задание 12.** Фирме по строительству судов требуется 20000 заклепок в год, расходуемых с постоянной интенсивностью. Организационные издержки составляют 0,5 тыс. р. за партию, цена одной заклепки — 10 р. Издержки на хранение одной заклепки оценены в 12,5% ее стоимости. Найти оптимальный размер партии поставки, оптимальную продолжительность цикла и оптимальное число поставок за год.

**Практическое задание 13.** Беспилотники – вотчина военных. Однако предприниматели пытаются демилитаризовать рынок, создав моду на недорогие многофункциональные дроны. Они перенимают идеи, взорвавшие в свое время рынок мобильных гаджетов. Битва беспилотников «Летающие роботы», организованная компанией «Крок» – это турнир с призовым фондом 1 млн руб. собрал более 500 заявок от увлекающихся робототехникой энтузиастов. «Крок» – один из лидеров российского IT-рынка, который специализируется на системной интеграции, но ищет новые перспективные ниши. Компанией было выбрано направление робототехники, а именно, полуавтономных или автономных устройств, которые что-то делают на благо человека. Из 500 заявок в финал «Летающих роботов», который прошел в Москве в августе 2013 г., жюри отобрало 18 сильнейших участников. В течение двух финальных дней команды

должны были показать, что их дрон способен без пульта управления пролететь по двум сообщающимся параллельным коридорам длиной 30 метров и приземлиться в нескольких контрольных точках. Справились с этой задачей всего две команды: собственно, «Крок», показавшая лучшее время (4 минуты 1 секунду), и Robodem, уступивший ей больше двух минут. Поскольку «Крок», как организатор, не претендовал на награду, миллион рублей получили программисты Robodem. 270 компаний из 57 стран мира занимаются в настоящее время производством беспилотных летательных аппаратов. Из них 144 компании находятся в США. По оценкам аналитиков исследовательских компаний (Forecast, ASD Reports и Teal Group), рынок беспилотников составляет сегодня около \$7 млрд. Несколько лет назад было \$5 млрд, а через десять лет рынок должен вырасти до \$11 млрд. Рост не самый впечатляющий. Дело в том, что львиная доля этого денежного пирога приходится на потребности оборонки. Рост сегмента прогнозируем и не грозит бумом. Доля же гражданского рынка мала. Идея превращения беспилотников в недорогой объект потребительской электроники витает в воздухе. Продукция 3D Robotics – небольшие дроны стоимостью от \$425 до \$1 тыс., комплекты для самостоятельной сборки и программное обеспечение. Есть и «специализированные модели», адресованные целевым аудиториям.

Если в 2015 г. американские власти смягчат требования к беспилотным летательным аппаратам и разрешат их использовать в небе в коммерческих целях, тысячи беспилотников совершат революцию в курьерском бизнесе и логистике. По оценкам аналитиков, после того как американские власти откроют небо для коммерческого использования беспилотников, в США появится 70 тыс. новых рабочих мест, которые принесут в экономику страны \$13,6 млрд. Международный эффект от повсеместного применения беспилотников в частных целях может быть гораздо больше, уверены в 3D Robotics. 7,5 тыс. беспилотников, по прогнозам американских авиавластей, могут быть задействованы в небе США в коммерческих целях в течение ближайших пяти лет. Возможные направления инновационного бизнеса в сфере беспилотников – разработка ПО для дронов, разработка игры-стрелялки, в которой нужно будет управлять квадрокоптером, разработка программно-аппаратных решений для беспилотников по заказам крупных игроков. Одна из главных причин, по которой применение беспилотных летательных аппаратов вызывает дискуссии, это их потенциальная небезопасность для сохранения приватности. Законодательные органы в 33 штатах США ограничили применение беспилотников, поскольку есть риск, что они будут нелегально вмешиваться в частную жизнь. Такие же запреты существуют и в отдельных европейских странах. Цена на беспилотники, продаваемые в России, колеблется от 20-60 тыс. руб. за модель, предназначенную для любительских нужд, до нескольких миллионов рублей за дроны, используемые в профессиональных целях. На рынке работают более 30 российских производителей...

### **Вопросы**

1. Какие изменения во внешней среде привели к возникновению рыночной ниши?
2. Какие конкурентные преимущества Вы можете использовать для создания предприятия в данной сфере?
3. Какие направления для организации инновационного предприятия вы можете предложить?
4. Оцените качественно и количественно пользователей и объем потенциального спроса на продукцию.

**Практическое задание 14.** Основатели компании «ПандаПарк» нашли необычную нишу. Они развивают первую в России сеть веревочных парков. Этот аттракцион уже сумел заинтересовать крупные столичные парки. В России насчитывается около 200 веревочных парков. Большинство из них расположены при загородных отелях и турбазах и состоят всего из одного маршрута. Чтобы отличаться от конкурентов, «ПандаПарк» решил строить парки под единым брэндом, с маршрутами разной степени сложности и с

необычными элементами вроде того же велосипеда. За шесть лет была создана первая и пока единственная в стране сеть веревочных аттракционов «ПандаПарк». Шесть из них были открыты на арендованных площадях в московских парках, среди которых Сокольники, Парк Горького, Фили, Измайлово и Лианозово, четыре – за пределами столицы: в Ставрополе, Липецке, Екатеринбурге и Истре. Работают они в теплое время года, как правило, с мая по октябрь. Количество посетителей от сезона к сезону в каждом парке, согласно экспертным оценкам, увеличивается на 30 %. В прошлом году «ПандаПарк» приняли 75 тыс. человек, их выручка составила около 20 млн руб. Болгарская фирма Walltopia с 20 офисами в Европе, Америке, Азии и Африке является одним из крупнейших в мире производителей скалодромов. Этот рынок в России был крошечным, зато и конкурентов можно было пересчитать по пальцам одной руки. ООО «Валтопия-Ру» стало представителем компании Walltopia в России, открыв осенью 2004 г. спортивный клуб «Скала-сити». До этого скалодромы устанавливались как один, причем зачастую не самый важный, элемент спортивной площадки. «Скала-сити» стала первым в России клубом, посвященным скалолазанию. За последующие годы «Валтопия-Ру» установила свыше 100 скалодромов по стране, в основном в торгово-развлекательных центрах. Другой крупный заказчик – государственные и околосударственные структуры. Например, в 2009 г. компания выполнила пять проектов по программе «Единой России», в 2010-м – два для МЧС. Ежегодная выручка «Валтопия-Ру» составляет около 50 млн руб., однако в середине 2000-х идея создания «ПандаПарка» позволила диверсифицировать бизнес. 80% посетителей «ПандаПарков» – это дети и подростки от 4 до 18 лет. Лишь 5 % аудитории приходится на людей старше 40 лет. При создании проекта были решены три важные задачи: разработка безопасного оборудования, обеспечение непрерывной линии страховки и получение экологической экспертизы о том, что аттракцион не повредит деревьям, – для городских парков это было важно. На подготовку проекта ушло почти полтора года. В начале 2007-го в Сочи на семинаре-совещании директоров парков культуры проект был представлен впервые.

Капитальные инвестиции в строительство «ПандаПарка» из двух маршрутов составляют около 2,5 млн руб. Операционные затраты складываются из отчислений арендодателям и зарплатного фонда (в каждом парке работают администратор и по меньшей мере два инструктора). У развивающих веревочных парков есть существенный недостаток. Их нельзя демонтировать и собрать в другом месте: каждый объект делается под конкретный ландшафт и это сильно сдерживает развитие сети. Паушальный взнос в сети «ПандаПарк» составляет 300 тыс. руб., ежемесячные роялти – 50 тыс. руб. По данным компании, это около 6 % выручки парка. В среднем размер роялти в России колеблется в пределах 5-10 %.

#### **Вопросы:**

1. Какие изменения во внешней среде привели к возникновению рыночной ниши?
2. Какие конкурентные преимущества проекта Вы можете назвать?
3. Как Вы можете охарактеризовать стратегию предприятия?
4. Сохраняется ли конкуренция на рынке данных услуг?
5. Назовите факторы, обеспечивающие устойчивость предприятия?

**Практическое задание 15.** Акционерное общество «Парус» создано в 2003 г. Новый директор, И.И. Иванов, приступивший к выполнению своих обязанностей в 2016 г., распорядился уничтожить все документы предшествующего периода существования организации. Насколько правомерно его распоряжение? Какие требования нормативных документов нарушены в результате распоряжения нового директора? Какая мера ответственности может быть предусмотрена для директора И.И. Иванова?

**Практическое задание 16.** Руководитель организации поручает своему заместителю подготовить заседание коллегии по вопросу, который тот курирует. Накануне заседания руководитель резко критикует сделанную работу и

требует внести кардинальные изменения в повестку дня, круг приглашенных лиц и т. д. Оцените ситуацию и дайте прогноз. Что можно посоветовать действующим лицам?

**Практическое задание 17.** В семье Григорьевых совокупный доход составляет 50 тыс. руб. Расходы на самое необходимое – 30 тыс. руб. Иван Григорьев тратит на машину, спорт, одежду и обувь ежемесячно 8,5 тыс. руб., а его жена Мария тратит на косметику, спорт, одежду, обувь, театр и др. – 9 тыс. руб. На их маленького сына Витю, который ходит в детский сад, уходит 5 тыс. руб.

Что получается в результате такого ведения хозяйства? Живет ли семья по средствам? Каковы последствия такого планирования финансов (дефицит или профицит образуется в семье)?

**Практическое задание 18.** Автоматизация торговой сети «Креон»

Торговая сеть «Креон» образована в 1994 г., имеет 3 торговые площадок в г. Санкт-Петербург и 5 в городах Ленинградской области занимается, специализируется на продаже видеотехники и бытовой электроники. У «Креона» большой спектр клиентов (частные лица, фирмы). Компания располагает большим количеством (50 шт.) персональных компьютеров класса Pentium II и выше, все они связаны в сеть. На фирме установлена система документооборота (на базе Lotus Notes), единая складская программа, бухгалтерская программа 1С, программа по учету труда и заработной платы той же фирмы. В компании имеется отдел автоматизации из 5 человек (2 из них программисты, 1 WEB - дизайнер).

Компания 2 раза в месяц выпускает каталог товаров, но проблема состоит в том, что их ассортимент быстро обновляется, изменяются цены, и каталог устаревае раньше, чем он доходит до потребителей.

Руководство компании решило использовать технологии электронной коммерции для создания Internet каталога с системой заказов on-line.

В результате обследования рынка, были предложены следующие варианты автоматизации:

- Своими силами разработать автономный сайт компании с электронным каталогом.

- Заказать у фирмы интегратора аналогичный сайт с увязкой с существующими решениями.

- Приобрести комплексную систему автоматизации предприятия класса «Вaan» или SAP R/3 со встроенными функциями Web интерфейса.

Далее группе, состоящей из зам. директора по продажам, главного бухгалтера и начальника отдела автоматизации предлагается оценить каждый из вариантов для данного предприятия и выбрать наиболее оптимальный с учетом перспективы, цены, функционала.

**Практическое задание 19.** Автоматизация издательской компании «Курсив»

Издательская компания курсив, образованная в 1989г. выпускает специализированные издания экономической направленности (журналы, книги). На данный момент бухгалтерия компании оснащена 4-мя персональными компьютерами класса Pentium-Pentium II и бухгалтерской программой «Инфобухгалтер» приобретенной в 1995г. В штате компании состоят 3 программиста, занятых поддержкой и доработкой существующих у фирмы программ (издательских, бухгалтерских и т.д.). В 2000г. у компании появился зарубежный партнер - американский издательский дом «McGrawHill». Компания «Курсив» получила возможность для крупных инвестиций на свое развитие. Проблема состояла в том, что для этого требовалось вести кроме бухгалтерского учета в российском стандарте, еще и учет в стандарте GAAP. Кроме того, появилась необходимость детализировать существующий учет по проектам, для лучшего осуществления контроля качества.

Закупленный пакет «Инфобухгалтер» такими возможностями не обладал.

В результате обследования рынка, были предложены следующие варианты:

- Своими силами доработать существующую систему, увеличив ее функциональные возможности.
- Своими силами разработать систему, полностью отвечающую потребностям фирмы.
- Купить новую версию системы класса 1С и адаптировать ее собственными силами или привлечь сторонних специалистов.
- Приобрести комплексную систему автоматизации предприятия класса «Scala».
- Приобрести комплексную систему автоматизации предприятия класса «Вaan» или SAP R/3.

Далее группе, состоящей из главного бухгалтера, начальника отдела автоматизации и программиста предлагается оценить каждый из вариантов для данной издательской компании и выбрать наиболее оптимальный с учетом перспективы, цены, функционала.

**Практическое задание 20.** Выберите какую-либо сферу деятельности и представьте, что вы создали предприятие в данной сфере. Выберите все возможные цифровые технологии, которые могли бы сделать ваше предприятие ведущим в отрасли. Каких затрат это потребует? Какие риски несет внедрение цифровых технологий? Какова потребность в больших данных в вашем бизнесе? Нужен и возможен ли реинжиниринг бизнес-процессов в вашей отрасли?

**Практическое задание 21.** Рассчитать оценку экономической эффективности работы сайта, если известно следующее:

- реализация проекта выполнялась в течение 2 лет;
- единовременные затраты на реализацию проекта составили: 200 000 руб.;
- эксплуатационные затраты на реализацию проекта составили: в первый год – 90 000 руб., во второй год 85 000 руб.;
- доходы, полученные в результате реализации проекта составили: в первый год – 1 500 000 руб., во второй год 2 000 000 руб

**Практическое задание 22.** На основании выводов консультантов, предприниматель назвал в качестве одного из приоритетов – сохранение абсолютной финансовой устойчивости бизнеса. После смены руководящего состава отеля, предприниматель пригласил на должность генерального и финансового директора одного из лучших консультантов. Новый директор зарекомендовал себя как хороший антикризисный управляющий, в послужном списке которого значились многие успешные бизнеса. Отметьте, какие из перечисленных ниже решений, по мнению эффективного финансового директора, могут быть приемлемы для бизнеса гостиницы (при условии сохранения всех других показателей на уровне прошлого, 2016 года). Ответ (может быть более одного ответа):

- Вариант А) Увеличение чистого оборотного капитала на 8.000.000 рублей
- Вариант Б) Приобретение дополнительных основных средств на сумму 11.000.000 рублей
- Вариант В) Привлечение краткосрочного кредита в сумме 500.000 рублей
- Вариант Г) Снижение дебиторской задолженности на сумму 5.500.000 рублей
- Вариант Д) Выплата дивидендов из нераспределенной прибыли в сумме 12.230.000 рублей
- Вариант Е) Уменьшение уставного капитала на сумму 6.300.000 рублей

**Практическое задание 23.** Прочитайте текст. Какие национальные особенности делового общения в нем отображены? Насколько описанная ситуация соответствует российским традициям? Наша семья жила тогда в Нью-Йорке... Мне было десять лет. Отец платил мне 50 центов в неделю за то, что я убирал со стола и по субботам чистил ботинки всем членам семьи — карманные деньги нужно было заработать. Но я хотел большего, и для этого следовало найти работу, поскольку на любую просьбу увеличить размер моего еженедельного пособия отец отвечал: «Деньги не растут на дереве, их надо зарабатывать». И я нанялся к Сэму, владельцу магазинчика за углом — стал разносчиком газет. Приходилось вставать в полшестого утра, чтобы успеть прийти к шести... К семи требовалось сдать Сэму пустую сумку. Однажды я проспал. Примчавшись в киоск,

обнаружил, что Сэм нет, он сам пошел разносить газеты. Дождавшись его возвращения, стал извиняться: «Сэм, прости меня, у нас были гости, я поздно лег, что-то случилось с будильником...». Сэм похлопал меня по плечу и сказал: «Да не бери ты в голову, Билли! Нет проблем. Но когда в следующий раз проспишь, лучше не 9 приходи совсем. Понимаешь, тут есть паренек, он очень хочет на твое место. Эта работа ему очень нужна, понял?» Я понял. Сэм не стал ругать меня, читать нотации. Но он преподавал мне простой и ясный урок на всю жизнь: либо ты держишься на плаву, либо тонешь. (В. Познер. Урок взросления.)

**Практическое задание 24** Проанализировать эффективность коммуникативной стратегии компании на конкретных примерах и выработать рекомендации по её улучшению.

Рассмотрите три примера коммуникативных стратегий разных компаний:

### **Apple**

Целевая аудитория: технологичные пользователи, ценители премиальных продуктов

Каналы коммуникации: фирменные магазины, сайт, социальные сети, пресс-релизы

Ключевые сообщения: инновации, простота использования, премиальное качество

Особенности: закрытый формат презентации новинок, создание ажиотажа

### **Сбербанк**

Целевая аудитория: широкий круг клиентов от пенсионеров до молодежи

Каналы коммуникации: офисы, мобильное приложение, сайт, ТВ-реклама

Ключевые сообщения: надежность, доступность, технологичность

Особенности: многоканальное обслуживание, акцент на безопасность

### **Тинькофф Банк.**

Целевая аудитория: активные пользователи цифровых сервисов

Каналы коммуникации: digital-каналы, социальные сети, мобильное приложение

Ключевые сообщения: удобство, скорость, инновации

Особенности: полностью дистанционный формат обслуживания

**Вопросы для анализа:** Какие элементы коммуникативной стратегии наиболее эффективны в каждом примере? Как компании адаптируют свои сообщения под целевую аудиторию? Какие каналы коммуникации используются наиболее эффективно? Какие элементы можно перенять для других бизнесов?

**Практическое задание 25.** Определите, какие из перечисленных ниже видов деятельности являются проектными, а какие – функциональными:

- строительство нового цеха предприятия;
- ведение кадрового документооборота;
- проведение совещания руководителей отделов;
- реконструкция цеха вспомогательного производства;
- разработка новой логистической схемы грузовых перевозок;
- расчет рентабельности деятельности предприятия;
- установка нового программного обеспечения на предприятии.

**Практическое задание 26.** Приведите примеры реализации крупных коммерческих, социальных, экологических проектов на примере города, региона, страны.

**Практическое задание 27.** Изучите проекты и дайте ему видовую характеристику по различным признакам классификации проектов:

- проект газопровода «Ямал-Европа»;

- проект строительства Суэцкого канала;
- проект по исследованию Марса «ЭкзоМарс»;
- проект строительства высокоскоростной железнодорожной магистрали (ВСМ) Москва – Нижний Новгород – Казань;
- проект «Белая книга. Плотины и развитие».

**Практическое задание 28.** Выберите организационную структуру, наиболее отвечающую целям и условиям осуществления проекта.

Описание проекта. Компания организует проект строительства высоковольтной линии электропередач протяженностью 228,5 км, соединяющей мощности только что построенной и введенной в действие Богучанской ГЭС и золотодобывающего предприятия в Красноярском крае. В результате выбросы парниковых газов сократятся на 533 тыс. тонн, снизится потребление угля и сырой нефти и будет достигнут экономический эффект в виде снижения себестоимости электроэнергии в Северо-Енисейском районе.

**Практическое задание 29.** Строительная компания «Зодчий» осуществляет строительство деревянных домов «под ключ» с 1992 г. За годы работы компания накопила обширный опыт в сфере деревянного домостроения и являемся одним из уверенных лидеров рынка. «Зодчий» предлагает комплексное строительство дачных домов в Москве, Московской области, а также в других регионах и выполняет весь спектр работ от заготовки и переработки сырья до проектирования и возведения дома на участке. В компании «Зодчий» можно купить деревянный дом из бруса, заказать загородный дом из дерева, выполненный по каркасной технологии. Компания выполняет реконструкцию и ремонт существующих построек заказчика. Кроме того, компания принимает заказы на возведение кирпичных коттеджей. За 24 года работы компанией было построено более 202 тыс. домов и бань.

Задания к кейсу:

Обсудите, можно ли считать деятельность компании проектной.

Если строительство каждого дома можно рассматривать как проект, то проверьте наличие традиционных признаков проекта (уникальность, однократность, ограниченность ресурсов, комплексность и др.).

Выявите возможные источники уникальности каждого отдельного проекта, реализуемого компанией «Зодчий».

**Практическое задание 30.** Укажите фазы жизненного цикла проекта, представленного на рисунке. Раскройте содержание работ, осуществляемых на каждой фазе, определите точку окупаемости проекта.

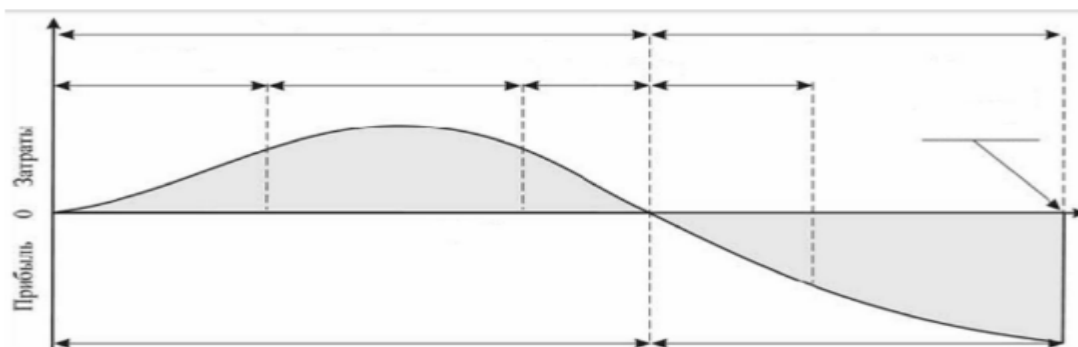


Рисунок 1 - Графическая интерпретация жизненного цикла проекта

**Практическое задание 31.** Выберите организационную структуру, наиболее отвечающую целям и условиям осуществления проекта.

Описание проекта. Компания планирует проект – расширение образовательной программы «Программирование для всех». Планируется внедрить в нескольких десятках высших учебных заведений за пределами страны. Студенты, независимо от уровня

подготовки, смогут пройти годовой курс по разработке приложений на языке программирования, разработанном ведущими инженерами организации. Один из крупнейших австралийских ВУЗов – Королевский технологический университет в Мельбурне – самая большая площадка, на которой студенты будут проходить обучение по данной образовательной программе. Занятия планируется проводить как в очном, так и дистанционном формате. Также в университете планируется организовать курсы по программированию для преподавателей средней школы и бесплатную школу для учеников.

**Практическое задание 32.** Вы – руководитель отдела X. Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль. Кому Вы поручите проект? Почему?

**Практическое задание 33.** Перед инвестором стоит задача выбора инвестиционного проекта. Данные по уровню доходности и вероятности развития каждого из сценариев приведены в таблице.

Проект	Сценарии развития	Доход, тыс. руб.	Вероятность наступления сценария
А	Благоприятный	600	0,2
	Вероятный	500	0,3
	Неблагоприятный	200	0,3
	Крайне неблагоприятный	100	0,2
Б	Благоприятный	800	0,25
	Вероятный	450	0,25
	Неблагоприятный	300	0,25
	Крайне неблагоприятный	150	0,25

**Практическое задание 34.** Постройте дерево решений для следующей ситуации. Организация собирается ввести новую производственную линию. При ее вводе необходимо решить, делать капитальную реконструкцию или текущую реконструкцию существующего цеха. При благоприятном рынке капитальная реконструкция будет приносить чистую прибыль 100 000 усл. ед. Если рынок неблагоприятный, то чистые потери составят 90 000 усл. ед. Текущая реконструкция при благо-приятном рынке дает результат в 40 000 усл. ед., потери составят при неблагоприятном рынке 20 000 усл. ед. Каждое событие имеет шанс 50 %.

**Практическое задание 35.** Постройте дерево целей для организации, перед которой стоят следующие задачи:

- оптимизация собственного и заемного капитала;
- развитие системы логистики;
- сокращение дебиторской задолженности;
- повышение финансовой устойчивости;
- повышение оборачиваемости готовой продукции;
- переход от краткосрочного к долгосрочному кредитованию;
- оптимизация запасов готовой продукции.

**Практическое задание 36.** Компания реализует проект, последовательность и продолжительность операций которого приведена в таблице 1.

Таблица 1 - Операции и их продолжительность

Операция	Непосредственно предшествующая операция	Время, дней
A	-	8
B	-	10
C	-	6
D	A,B	8
T	B,C	9
F	C	14
G	D,E	14
H	F,G	6

Рассчитайте наиболее ранние сроки начала и окончания операций и занесите в таблицу 2.

**Практическое задание 37.** Для приобретения нового оборудования необходимы денежные средства в сумме 100 тыс. руб., которые обеспечат ежегодное получение денежных поступлений после уплаты налогов в сумме 25 тыс. руб. в течение 6 лет без существенных ежегодных колебаний. Хотя оборудование после 6 лет эксплуатации не будет полностью изношено, тем не менее, вряд ли возможно предполагать, что на этот момент времени его стоимость будет превышать стоимость лома. Затраты на ликвидацию будут возмещены за счет выручки от продажи лома. Линейная амортизация за эти 6 лет (16 667 руб. за год) будет соответственно включена в сумму денежных поступлений 25 тыс. руб.

**Практическое задание 38.** Имеется исходная информация по проекту: плановый объем работ составляет 2200 денежных единиц, освоенный объем — 2000 денежных единиц, фактическая стоимость выполненных работ составляет 2500 выполненных единиц, бюджет по завершению проекта — 10 000 денежных единиц.

1. Чему равен индекс выполнения стоимости (CPI) для данного проекта и что он говорит о состоянии проекта на данный момент?

2. Определите отклонение по стоимости CV этого проекта?

**Практическое задание 39.** Предприятие располагает 800 000 тыс. руб. и предполагает вложить их в собственное производство, получая в течение трех последующих лет ежегодно 290 000 тыс. руб. Рассчитайте чистый дисконтированный доход данного решения и обоснуйте его целесообразность, если предположить, что (ставка дисконтирования составляет 15%).

**Практическое задание 40.** Проект – открытие салона цветов. Основной вид деятельности – продажа и составление букетов, флористика. Единовременные инвестиции составляют 675000 руб. Ежегодные затраты составляют: аренда площадей – 23000 руб. в месяц; инвестиции в основную деятельность и развитие – 20 % от суммы первоначальных инвестиций. Срок окупаемости проекта – 1 год. Определите величину минимальной ежемесячной выручки, необходимой для окупаемости проекта в заданные сроки (без учета налогов и иных платежей).

**Практическое задание 41.** Проект – приложение для мобильных телефонов «Навигатор по университету». Потенциальная целевая группа потребителей – студенты, преимущественно первокурсники, преподаватели.

Первоначальные инвестиции в разработку проекта – 580000 руб.

Ежемесячные затраты на техподдержку и обслуживание – 28000 руб.

Планируемая цена приложения – 130 руб.

Объем продаж в первый месяц – 350 ед.

Определите, сможет ли окупиться проект, если прирост продаж составит в среднем 10 % в квартал. Рассчитайте общий объем выручки и прирост выручки нарастающим итогом. Когда наступит окупаемость проекта?

## 5 Критерии оценивания результатов сдачи государственного экзамена

### Критерии оценки:

*Критерии оценки знаний: точность, полнота, характер интерпретации и грамотность изложения учебного материала (глубина понимания).*

Уровень	Оценка	Показатели
<b>III</b>	отлично	- воспроизведение учебного материала с требуемой степенью точности; - демонстрация обучающимся знаний в объеме пройденной программы и дополнительно рекомендованной литературы; - грамотное и логически стройное изложение материала при ответе; приведение примеров, аналогий, фактов из практического опыта;
<b>II</b>	хорошо	- наличие несущественных ошибок, уверенно исправляемых обучающимся после дополнительных и наводящих вопросов; - демонстрация обучающимся знаний в объеме пройденной программы; - четкое изложение учебного материала;
<b>I</b>	удовлетворительно	- наличие несущественных ошибок в ответе, не исправляемых обучающимся; - демонстрация обучающимся не достаточно полных знаний по пройденной программе; - не структурированное, не стройное изложение учебного материала при ответе;
<b>0</b>	неудовлетворительно	- наличие существенных (грубых) ошибок в ответах; - демонстрация обучающимся частичных знаний по пройденной программе; - отсутствие ответа.

*Критерии оценки умений: точность и полнота.*

Уровень	Оценка	Показатели
<b>III</b>	отлично	- умение выполняется правильно - в соответствии с заданными требованиями к содержанию и алгоритму; - умение выполнено полностью;
<b>II</b>	хорошо	- наличие несущественных ошибок при выполнении умения, самостоятельно исправляемых обучающимся; - элементы умения в основном выполнены;
<b>I</b>	удовлетворительно	- наличие несущественных ошибок при выполнении умения, не исправляемых обучающимся; - элементы умения выполнены частично;
<b>0</b>	неудовлетворительно	- наличие грубых (существенных) ошибок; - умение не выполнено.

### Показатели оценивания результатов обучения студентов

а) «отлично» – студент показывает глубокие, исчерпывающие знания в объеме пройденной программы, уверенно действует по применению полученных знаний на практике, грамотно и логически стройно излагает материал при ответе, умеет формулировать выводы из изложенного теоретического материала, знает дополнительно рекомендованную литературу;

б) «хорошо» – студент показывает твердые и достаточно полные знания в объеме

пройденной программы, допускает незначительные ошибки при освещении заданных вопросов, правильно действует по применению знаний на практике, четко излагает материал;

в) «удовлетворительно» – студент показывает знания в объеме пройденной программы, ответы излагает хотя и с ошибками, но уверенно исправляемыми после дополнительных и наводящих вопросов, правильно действует по применению знаний на практике;

г) «неудовлетворительно» – студент допускает грубые ошибки в ответе, не понимает сущности излагаемого вопроса, не умеет применять знания на практике, дает неполные ответы на дополнительные и наводящие вопросы.

## **6 Рекомендации выпускникам по подготовке к государственному экзамену**

Государственный экзамен проводится по утвержденной БГУ имени акад. И.Г. Петровского программе, содержащей перечень вопросов и практических заданий, выносимых на государственный экзамен, и рекомендации обучающимся по подготовке к государственному экзамену, в том числе перечень рекомендуемой литературы для подготовки к государственному экзамену.

Государственный экзамен проводится с целью итогового контроля знаний, умений и навыков выпускников, уровня их профессиональной подготовленности в рамках управления малым бизнесом.

В результате изучения дисциплины студенты должны овладеть теоретическими знаниями о современных методах и системах управления в сфере управления проектами; усвоить современные принципы анализа и классификации проектов, основные методологические принципы выявления, изучения, определения тенденций проектного управления, основные понятия «управление», «проект», «бизнес-планирование», «конъюнктура рынка», «спрос потребителя», «технологии управления проектами»; уметь проводить исследования социально-психологических особенностей потребителя с учетом национально-региональных и демографических факторов, выполнять инновационные проекты, разбираться в контроле качества процессов управления проектами, параметрах технологических процессов, используемых ресурсов, знать специфические особенности проведения экспертизы и (или) диагностики объектов проектной деятельности.

Государственный экзамен проводится в устной форме по билетам. В каждом билете студенту предлагается выполнить четыре задания. Первое, второе и третье задания: дать полный и развернутый ответ на предложенный вопрос. Четвертое задание предполагает выполнение аналитического (типовую профессиональную задачу, кейс, конкретную деловую ситуацию и т.п.) или исследовательского задания.

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ проводятся с учётом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья.

### ***Процедура сдачи государственного экзамена:***

1. Приказом ректора университета утверждается государственная экзаменационная комиссия, состав которой доводится до сведения студентов.
2. Допуск каждого студента к государственному экзамену осуществляется приказом ректора университета.
3. В соответствии с программой государственных экзаменов проводятся консультации.
4. Подготавливается учебно-программная документация, справочная и нормативная литература.
5. Сроки проведения экзамена и консультаций проводят по утверждённому расписанию.
6. Экзаменационный билет состоит из: 3-х теоретических и одного

практического вопроса.

7. При подготовке к ответу в устной форме студенты делают необходимые записи по каждому вопросу на выданных секретарем экзаменационной комиссии листах бумаги со штампом факультета. На подготовку к ответу первому студенту предоставляется до 45 минут, остальные студенты отвечают в порядке очередности.

8. При необходимости студенту после ответа на вопрос билета задаются дополнительные вопросы.

9. После завершения ответа члены экзаменационной комиссии, с разрешения ее председателя, могут задавать студенту дополнительные вопросы, не выходящие за пределы программы государственного экзамена. На ответ студента по билету и вопросы членов комиссии отводится не более 30 минут.

10. По завершении государственного экзамена экзаменационная комиссия на закрытом заседании обсуждает характер ответов каждого студента и выставляет каждому студенту согласованную итоговую оценку.

11. Итоговая оценка по экзамену сообщается студенту в день сдачи экзамена, выставляется в протокол экзамена и зачетную книжку студента. В протоколе экзамена фиксируются номер и вопросы (задания) экзаменационного билета, по которым проводился экзамен. Председатель и члены экзаменационной комиссии расписываются в протоколе и в зачетной книжке.

## 7 Список рекомендуемой литературы

### *а) основная литература*

1. Экономика предприятия : учебник для вузов / под общей редакцией С. П. Кирильчук. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 458 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15878-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/585784>

2. Максимцев, И. А. Мировая экономика и международные экономические отношения : учебник и практикум для вузов / И. А. Максимцев, П. Д. Шимко, В. Г. Шубаева ; под научной редакцией П. Д. Шимко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16000-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583240>

3. Купцова, Е. В. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова ; ответственный редактор А. А. Степанов. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8377-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583225>

4. Корягина, И. А. Современные проблемы теории управления : учебник для вузов / И. А. Корягина, М. В. Хачатурян. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 188 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06934-1. — Текст : электронный

5. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 246 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21610-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582593>

6. Финансовый менеджмент : учебник для вузов / под редакцией Г. Б. Поляка. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 358 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18205-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582835>

7. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебник для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт,

2026. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09015-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/585127>

8. Мальцева, С. В. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / С. В. Мальцева ; ответственный редактор С. В. Мальцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 492 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17584-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/60035>

9. Оплата труда персонала : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией О. А. Лапшовой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 349 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15248-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583309>

10. Алиев, И. М. Экономика труда : учебник и практикум для вузов / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 521 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18017-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/587562>

11. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / под редакцией С. А. Баркова. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00926-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583129>

12. Горелов, Н. А. Цифровая экономика и информационное общество : учебник для вузов / Н. А. Горелов, О. Н. Кораблева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 328 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18432-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/58619>

13. Финансовый контроль деятельности экономического субъекта : учебник / Н.Г. Гаджиев, С.А. Коноваленко, О.В. Скрипкина [и др.] ; под ред. д-ра экон. наук, проф. Н.Г. Гаджиева. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 396 с. — (Среднее профессиональное образование). — DOI 10.12737/2171041. - ISBN 978-5-16-020389-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2171041>. – Режим доступа: по подписке.

14. Комплексный анализ хозяйственной деятельности : учебник и практикум для вузов / под редакцией В. И. Бариленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 482 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19020-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582819>

15. Лаптева, А. М. Инвестиционное право России и Китая : учебник для вузов / А. М. Лаптева, О. Ю. Скворцов ; под общей редакцией О. Ю. Скворцова. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 682 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11217-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/587588>

16. Касьяненко, Т. Г. Оценка стоимости бизнеса + приложение : учебник для вузов / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 373 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01446-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/56021>

17. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16777-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562320>

18. Глущенко, А. В. Стратегический учет : учебник и практикум для вузов / А. В. Глущенко, И. В. Яркова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 240 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05061-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/563836>
19. Воронцовский, А. В. Управление инвестициями: инвестиции и инвестиционные риски в реальном секторе экономики : учебник и практикум для вузов / А. В. Воронцовский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 407 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18557-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566776>
20. Борисова, О. В. Инвестиции : учебник и практикум для вузов / О. В. Борисова, Н. И. Малых, Л. В. Овешникова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 482 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17337-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566384>
21. Лукасевич, И. Я. Инвестиционная политика : учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукасевич. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 137 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19131-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/569101>
22. Проектное управление в органах власти : учебник для вузов / ответственный редактор Н. С. Гегедюш. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18461-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566860>

#### ***б) дополнительная***

1. Экономика предприятия : учебник и практикум для вузов / под редакцией А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 508 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16698-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583213>
2. Заздравных, А. В. Экономика отраслевых рынков : учебник и практикум для вузов / А. В. Заздравных, Е. Ю. Бойцова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 359 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15225-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560891>
3. Худоренко, Е. А. Мировая экономика и международные экономические отношения в схемах и таблицах : учебник для вузов / Е. А. Худоренко, Н. Е. Христюлова. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 332 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14587-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/585564>
4. Уланов, В. Л. Технологическое предпринимательство : учебник для вузов / В. Л. Уланов, Е. Г. Лашкова, Е. В. Иванова ; под общей редакцией В. Л. Уланова. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 149 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20398-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589866>
5. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15534-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583413>
6. Лаптева, А. М. Инвестиционное право России и Китая : учебник для вузов / А. М. Лаптева, О. Ю. Скворцов ; под общей редакцией О. Ю. Скворцова. — Москва :

Издательство Юрайт, 2026. — 682 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11217-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/587588>

7. Алепко, А. В. Социально-экономическая география Китая : учебник для вузов / А. В. Алепко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 506 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13997-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566751>

8. Кочеткова, А. И. Социально-психологические основы организационного поведения : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 476 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18880-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589485>

9. Экономика труда : учебник для вузов / под общей редакцией М. В. Симоновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 259 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05423-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/585890>

10. Горелов, Н. А. Оплата труда в коммерческих организациях : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, В. Д. Рожков. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 186 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18786-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/590561>

11. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 326 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00347-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582937>

12. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 338 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17973-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584035>

13. Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукасевич. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 680 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16271-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/5892>

14. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией А. З. Бобылевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 542 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17621-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589437>

15. Управление проектами : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 383 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-03473-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560696>

16. Управление программными проектами : учебник для вузов / под редакцией Р. Ф. Маликова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14329-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567576>

17. Купцова, Е. В. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова ; ответственный редактор А. А. Степанов. — Москва : Издательство Юрайт,

2025. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8377-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560505>

18. Механизмы государственно-частного партнерства. Теория и практика : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией Е. И. Марковской. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 491 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11317-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565538>

19. Борщевский, Г. А. Государственно-частное партнерство : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Г. А. Борщевский. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 277 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17273-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/564578>

20. Касьяненко, Т. Г. Экономическая оценка инвестиций : учебник и практикум / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 559 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19660-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/556858>

21. Холодкова, В. В. Управление инвестиционным проектом : учебник и практикум для вузов / В. В. Холодкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 302 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07049-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/564498>

22. Касьяненко, Т. Г. Анализ и оценка рисков в бизнесе : учебник для вузов / Т. Г. Касьяненко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 456 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18872-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560259>

23. Шкурко, В. Е. Управление рисками проекта : учебник для вузов / В. Е. Шкурко ; под научной редакцией А. В. Гребенкина. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 163 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16836-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/564262>

24. Воронцовский, А. В. Управление инвестициями: инвестиции и инвестиционные риски в реальном секторе экономики : учебник и практикум для вузов / А. В. Воронцовский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 407 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18557-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566776>

#### ***в) периодические издания***

1. Российский журнал менеджмента. — Режим доступа : свободный. — URL: <https://rjm.spbu.ru/index>

2. Управленческие науки. — Режим доступа : свободный. — URL: <https://managementscience.fa.ru/jour/index?ysclid=mp5upwwfp677554929>

3. Менеджер. — Режим доступа : свободный. — URL: <https://manager-sciencejournal.ru/>

4. НИР. Российский журнал управления проектами. — Режим доступа: свободный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2065333>

5. Цифровая экономика. — Режим доступа : свободный. — URL: <http://digital-economy.ru/?ysclid=mp5v7s7me4155140804>

6. Российский экономический журнал. — Режим доступа : свободный. — URL: <https://www.re-j.ru/archive/>

7. Стратегические решения и риск-менеджмент. — Режим доступа : свободный. — URL: <https://www.jsdrm.ru/jour>

8. Проблемы анализа риска. — Режим доступа : свободный. — URL:

<https://www.risk-journal.com/jour>

9. Региональная экономика: теория и практика. – Режим доступа: свободный. - URL: <https://www.fin-izdat.ru/journal/region/arch.php>

10. Управление в России: проблемы и перспективы. – Режим доступа: свободный. - URL: <https://factorium.ru>

11. Креативная экономика. - Режим доступа: свободный. - URL: <https://1economic.ru/journals/ce/archive>

12. Прикладные экономические исследования. – Режим доступа : свободный. – URL: <https://rjm.spbu.ru/index>

13. Прогрессивная экономика. – Режим доступа : свободный. – URL: <https://progressive-economy.ru/articles-archive/>

14. Учёные записки Российской академии предпринимательства. – Режим доступа : свободный. – URL: <https://www.scinotes.ru/jour>.

#### ***2.6.4. Интернет-ресурсы***

1. Электронная система обучения БГУ <https://eso.brgu.ru>
2. Официальный сайт Правительства РФ [www.government.ru](http://www.government.ru)
3. Официальный сайт Министерства экономического развития РФ [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru)
4. Официальный сайт Правительства Брянской области [bryanskobl.ru](http://bryanskobl.ru)
5. Официальный сайт Брянскстат [bryansk.gks.ru](http://bryansk.gks.ru)

