

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И БИЗНЕСА,
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

**ПРОГРАММА ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

**«Мастер делового администрирования для высшего руководящего звена»
(EMBA)**

Специализация «Стратегический менеджмент»

Москва, 2025

Авторы-составители:
Центр международных программ MBA

Факультета международных отношений и
бизнеса, Директор центра, кандидат
философских наук

 М.А. Перепелица

Руководитель программы
Заместитель директора Центра международных
программ МВА ФМОиБ РАНХиГС

 М.А. Шермет

СОДЕРЖАНИЕ

<u>1. Цель и задачи итоговой аттестации</u>	4
<u>2. Результаты освоения ДПП III</u>	5
<u>3. Формы и объем итоговой аттестации</u>	8
<u>4. Общие требования к итоговым аттестационным испытаниям</u>	8
<u>5. Руководство и консультирование итоговой аттестационной работой</u>	26
<u>6. Требования к объему, структуре и оформлению итоговой аттестационной работы</u>	26
<u>7. Процедура проведения итоговых аттестационных испытаний</u>	27
<u>8. Фонд оценочных средств итоговой аттестации</u>	28
<u>9. Учебно-методическое и информационное обеспечение итоговой аттестации</u>	32
<u>9.1 Нормативно-правовые документы:</u>	29
<u>9.2 Основная литература</u>	33
<u>9.3 Дополнительная литература</u>	33
<u>9.4 Интернет-ресурсы</u>	33
<u>10. Материально-техническое и программное обеспечение итоговой аттестации</u>	34

1. Цель и задачи итоговой аттестации

Целью итоговой квалификационной работы является подтверждение формирования у слушателей набора профессиональных и специальных компетенций, достаточных для присвоения квалификации «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (МВА)» по завершении обучения на программе.

Итоговая квалификационная работа является результатом самостоятельно проведенного прикладного исследования практически значимой для предприятия управленческой проблемы, а также содержит предложения по решению обозначенной проблемы. Исследование должно быть проведено на основе интеграции умений, навыков и инструментов, полученных в ходе освоения различных дисциплин программы ЕМВА.

Процесс подготовки, выполнения и защиты результатов исследования показывает освоение слушателем навыков к самостоятельному выявлению управленческой ситуации, квалифицируемой как проблема, навыков организации и проведения ее анализа и обобщения полученных результатов, навыков аргументации методики поиска решения и отбора полученных вариантов, навыков обоснования практической реализуемости предложенных рекомендаций.

Задачами итоговой аттестации является:

1. Проверить достаточность уровня полученных знаний для практического применения аналитических инструментов отдельных управленческих дисциплин;
2. Приобрести способность к системному представлению управленческой проблемы и значения ее решения для обеспечения эффективности хозяйственной или собственно управленческой деятельности;
3. Нарботать способность интегрировать полученные знания в поиске решения поставленной исследовательской задачи;
4. Оценить свою способность к стратегическому мышлению;
5. Представить проект в качестве лидера и реформатора, способного возглавить любую управленческую команду;
6. Представить новые решения или проекты в области предпринимательства;
7. Представить в своей работе применение инноваций;
8. Приобрести способность к корректному представлению существа и особенностей выявленной управленческой ситуации с опорой на достаточные и достоверные теоретические источники;
9. Приобрести способность к публичному представлению (оформление текста в соответствии с требованиями ГОСТ, презентация и доклад) и аргументированию полученного решения.

2. Результаты освоения ДПП ПП

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции (и профессионально-специализированные; и личностно-культурные компетенции) или трудовые функции ПСК, ЛКК и ОПК
▪ Информационно-аналитическая	Профессионально-специализированные компетенции (ПСК): ПСК-11: создание организационной структуры по финансовому консультированию
▪ Информационно-аналитическая	ПСК-22: развитие организационной структуры по финансовому консультированию
▪ Организационно-управленческая	ПСК-33: оказание помощи руководителю по стратегическому управлению персоналом организации
▪ Организационно-управленческая	ПСК-44: реализация консультационного проекта по вопросам бюджетирования в области управления персоналом организации
▪ Проектно-экономическая	ПСК-55: оценка качества нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля
▪ Информационно-аналитическая	ПСК-66: организация разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта
Личностно-культурные компетенции (ЛКК)⁷	
▪ Организационно-управленческая	ЛКК-1: способность развивать свой общекультурный и профессиональный уровень
▪ Организационно-управленческая	ЛКК-2: способность осознавать сущность и специфику процесса социализации в организациях, уметь интегрироваться в новый коллектив, обретать и поддерживать статус, адекватный своей роли
▪ Организационно-управленческая	ЛКК-3: способность выйти на новый уровень

1 С/02.7 (профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию» утвержден приказом Минтруда от 19.03.2015 г. № 167н (регистрационный номер 439);

2 С/02.7 (профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию» утвержден приказом Минтруда от 19.03.2015 г. № 167н (регистрационный номер 439);

3 Д/05.7 (профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом», утвержден приказом Минтруда от 04.04.2022 № 197н (регистрационный номер 68448);

4 Д/04.7 (профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом», утвержден приказом Минтруда от 04.04.2022 № 197н (регистрационный номер 68448);

5 Е/03.8 Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» утвержден приказом Минтруда от 22.11.2022 г. № 731н (регистрационный номер 434);

6 Е/03.8 Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» утвержден приказом Минтруда от 22.11.2022 г. № 731н (регистрационный номер 434);

7 Приказ РАНХиГС «Об утверждении новой редакции требований РАНХиГС к программам к программам профессиональной переподготовки для приобретения новой квалификации «Мастер делового администрирования (МВА)» от 15 марта 2024 №01-4682.

	успешной карьеры в бизнесе и менеджменте, связанный с принятием на себя роли лидера, возглавляющего деятельность на важных участках работы
▪ Организационно-управленческая	ЛКК-4: способность развивать в себе личностные качества (волю, решимость, чувство ответственности, поддержание физической формы и др.), необходимых руководителю
Дополнительные профессиональные компетенции (ДПК)8	
▪ Организационно-управленческая	ДПК-1: способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач
▪ Организационно-управленческая	ДПК-2: умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде
Общепрофессиональные компетенции (ОПК)	
Код и наименование компетенции	
ОПК-19: способность решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	
ОПК-510: способность использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач	

3. Формы и объем итоговой аттестации

Трудоемкость итоговой квалификационной работы составляет 140 академических часов (из них 10 часов контактная работа со слушателем и 130 часов самостоятельной работы). Итоговая аттестация проводится в виде защиты итоговой квалификационной работы и составляет 16 часов.

4. Общие требования к итоговым аттестационным испытаниям

В процессе подготовки итоговой квалификационной работы слушатель должен применить знания, навыки и умения в области менеджмента, управления персоналом и экономики, выработанные в процессе обучения. Краткое содержание итоговой квалификационной работы, вырабатываемые компетенции и результаты обучения при подготовке и защите итоговой квалификационной работы описываются в Таблице 2 ниже.

Таблица 2

8 Приказ РАНХиГС «Об утверждении новой редакции требований РАНХиГС к программам к программам профессиональной переподготовки для приобретения новой квалификации «Мастер делового администрирования (МВА)» от 15 марта 2024 №01-4682.

9 Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (утв. Приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 952).

10 Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (утв. Приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 958).

Дисциплина программы обучения	Содержание дисциплины	Компетенции и	Результаты обучения
1. Развитие современной экономической среды	Глобальные вызовы цифровой экономики. Основные тренды современного экономического развития и их значение для российского бизнеса. Правовые основы и безопасность бизнеса в условиях цифровой трансформации. Системы управления знаниями и интеллектуальной собственностью в условиях цифровой экономики. Новые технологии: нейросети, блокчейн и ИСО.	ПСК-1 ПСК-5	Знает: Основы организационного планирования и управления персоналом Корпоративные документы и нормативные акты Механизмы и система внутренней и внешней коммуникации и отчетности в организации Основные теории и концепции взаимодействия сотрудников в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами Бизнес-процессы в сфере управления персоналом в организации Умеет: Устанавливать и поддерживать деловые контакты, связи, отношения, коммуникации с сотрудниками организации и заинтересованными сторонами, формировать общую позицию по вопросу финансового консультирования, финансового планирования. Оценивать ресурсы, необходимые для создания организационной структуры по финансовому консультированию в организации. Руководить разработкой и разрабатывать документацию и положения об организационной структуре, предоставляющей услуги финансового консультирования клиентов Применять корпоративные документы и процедуры для организации эффективного процесса финансового консультирования. Определять систему внутренней и внешней коммуникации и отчетности по процессу финансового консультирования Владет навыками: Выполнение требований по созданию организационной структуры по финансовому консультированию. Осуществление анализа качества качества нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля

2. Финансовый менеджмент	Современное управление финансами организации и основные финансовые показатели. Финансовая отчетность и управленческий учет в цифровом мире. Инструменты для оценки инвестиций. FinTech: большие данные, блокчейн и другие цифровые технологии.	ПСК-2	Знает: Полномочия и обязательства сотрудников организации по реализации плана и внедрению процесса финансового консультирования. Распределение ролей и ответственности в работе подразделения по финансовому консультированию. Основные подходы к осуществлению организационных изменений. Роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации. Умеет: Организовывать командное взаимодействие для решения поставленных задач. Определять основные показатели эффективности руководителей подразделений в части ответственности за качество услуг финансовых консультантов. Определять потребности в обучении персонала вопросам финансового консультирования, финансового планирования. Владеет навыками: Анализ развития организационной структуры по финансовому консультированию. Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала.
3. Корпоративные финансы	Финансовая политика корпорации Доходы, расходы	ПСК-6	Знает: Теория и современная практика формирования и функционирования систем внутреннего контроля. Существующие тенденции по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю. Профессиональные и этические требования к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля.

	и прибыль корпорации Финансовое планирование в корпорациях Финансовая устойчивость корпораций		Умеет: Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля. Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля. Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе. Владеет навыками: Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта.
4.Операционный менеджмент	Целочка создания ценности. Цифровые решения для повышения операционной эффективности	ПСК-2 ПСК-6	Знает: Полномочия и обязательства сотрудников организации по реализации плана и внедрению процесса финансового консультирования. Распределение ролей и ответственности в работе подразделения по финансовому консультированию. Основные подходы к осуществлению организационных изменений. Роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации. Теория и современная практика формирования и функционирования систем внутреннего контроля. Существующие тенденции по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю. Профессиональные и этические требования к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля.

	предприятия. Большие данные, искусственный интеллект и другие цифровые решения для повышения операционной эффективности. Динамические способности компаний.	Умеет: Организовывать командное взаимодействие для решения поставленных задач. Определять основные показатели эффективности руководителей подразделений в части ответственности за качество услуг финансовых консультантов. Определять потребности в обучении персонала вопросам финансового консультирования, финансового планирования. Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля. Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля. Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе. Владеет навыками: Анализ развития организационной структуры по финансовому консультированию. Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта.
5. Современный маркетинг	Современное управление маркетингом: трансформация классических подходов. Применение цифровых технологий в маркетинге. Digital-аналитика	Знает: Теория и современная практика формирования и функционирования систем внутреннего контроля. Существующие тенденции по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю. Профессиональные и этические требования к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля. Умеет: Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля. Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля. Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе. Владеет навыками: Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта.

	всех процессов. Методологии монетизации цифровых продуктов.		
6. Информационные технологии для повышения эффективности бизнеса	Инструментальные средства компьютерных технологий информационного обслуживания управленческой деятельности. Автоматизированные системы управления предприятиями, создание и поддержка потоков информации.	ОПК-1	Знает: Базовых основ информатики, структурного построения информационных систем и особенности работы с ними. Бизнес-плана и бизнес-процессов организации. Организационного проектирования. Умеет: Работать с информационными системами и базами данных по персоналу, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений. Применять методы анализа бизнес-процессов организации. Владеет навыками: Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления. персоналом, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала

	Телекоммуникационные технологии в информационных системах управления. Информационные системы управления предприятием, использование систем управления базами данных (СУБД) и интегрированных программных пакетов.		
7. Организационное поведение и развитие	Новый формат организации и управление человеческим капиталом. Цифровые решения для управления человеческими ресурсами организации. Инжиниринг бизнес-процессов в условиях цифровой трансформации.	ПСК-3	Знает: Методы оценки эффективности системы управления персоналом. Технологии разработки бизнес-проектов в области управления персоналом для целей консультирования. Основы управления проектами в области управления персоналом. Методология коучинга руководителя организации. Цели, содержание, технология и результаты консультирования по стратегическому управлению персоналом. Основные метрики и аналитические срезы по вопросам эффективности автоматизации и/или цифровизации процессов управления персоналом. Порядок подготовки, оформления, ведения и хранения документов по консультационному проекту в области управления персоналом Умеет: Осуществлять сбор, систематизацию и оценку информации в соответствии с целями консультирования в области стратегического управления персоналом. Обеспечивать формирование целей развития руководителя и организации для повышения качества управленческих решений руководителя для реализации стратегии. Составлять планы действий по достижению целей коучинга руководителя с учетом особенностей управляемой организации. Оценивать результаты коучинга. Обсуждать с руководителем действия по достижению целей программы коучинга. Осуществлять деловые коммуникации и взаимодействие с должностными лицами организации и иными участниками проекта на всех этапах консультирования. Работать со специализированными информационными системами и цифровыми сервисами организации в области управления персоналом. Владеет навыками: Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для

	Дизайн систем управления и организационной архитектуры. Комплексный анализ эффективности организационного дизайна.		реализации стратегических целей организации.
8. Стратегия и управление изменениями	Современные модели стратегического управления цифровым бизнесом и жизненным циклом продукта. «Стратегия голубого океана», разработка инвестиционной стратегии. Внедрение стратегических решений в эпоху цифровых перемен. Управление	ПСК-4	Знает: Методы оценки процессов и документов по управлению персоналом. Технологии бизнес-коммуникаций и техники делового общения для целей консультирования. Технологии и методы разрешения конфликтов. Нормы этики консультирования и делового общения. Умеет: Проводить оценку эффективности и перспектив развития системы управления персоналом. Обсуждать с руководителем потенциал повышения эффективности системы управления персоналом. Обсуждать с руководителем планы внедрения проектов развития структуры и реинжиниринга процессов системы управления персоналом. Разрешать конфликтные и сложные ситуации межличностного общения. Владеет навыками: Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации.

	изменениями. Инновации и agile-стратегия в цифровую эпоху.		
9. Личная эффективность руководителя	Работа в команде, управление распределенными / удаленными виртуальными командами. Искусство коммуникаций. Цифровое лидерство. Эмоциональный интеллект и ментальные ловушки. Результативные переговоры.	ЛКК-1 ЛКК-2 ЛКК-3 ЛКК-4 ДПК-1 ДПК-2 ОПК-5	Знает: Основы социологии, психологии, экономики труда и управления социальным развитием организации. Методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения. Методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций. Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда. Основы профессиональной ориентации. Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права. Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда. Умеет: Управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда. Анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала. Определять критерии формирования кадрового резерва организации. Составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала. Применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры. Анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала. Составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала. Соблюдать нормы этики делового общения. Владеет навыками: Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала. Разработка планов профессиональной карьеры работников. Анализ эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию. Формирование кадрового резерва. Организация мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала. Анализ эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию.

10. Проектный практикум	Стейкхолдеры в проекте. Обзор методов управления проектами, современные подходы (Agile, Scrum, Kanban). Оценка рисков. digital-проекта Разработка бизнес-плана.	ПСК-6	Знает: Теория и современная практика формирования и функционирования систем внутреннего контроля. Существующие тенденции по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю. Профессиональные и этические требования к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля. Умеет: Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля. Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля. Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе. Владеет навыками: Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта.
-------------------------	--	-------	---

12. Инновации и предпринимательство	Стратегические инновации в организации. Дизайн-мышление. Коммерциализация результатов. Управление интеллектуальной собственностью в условиях цифровой экономики. Внедрение инноваций.	ПСК-4	Знает: Методы оценки процессов и документов по управлению персоналом. Технологии бизнес-коммуникаций и техники делового общения для целей консультирования. Технологии и методы разрешения конфликтов. Нормы этики консультирования и делового общения. Умеет: Проводить оценку эффективности и перспектив развития системы управления персоналом. Обсуждать с руководителем потенциал повышения эффективности системы управления персоналом. Обсуждать с руководителем планы внедрения проектов развития структуры и реинжиниринга процессов системы управления персоналом. Разрешать конфликтные и сложные ситуации межличностного общения. Владеет навыками: Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации.
---	--	---------------------	---

13. Дата аналитика для принятия решений	Общие понятия теории систем и системного анализа. Системный подход как процесс принятия решений при анализе систем логистики. Систематизация и классификация производных критериев принятия решений в условиях неопределенности. Основные методы решения многокритериальных задач оптимизации	ПСК-5	Знает: Теория и современная практика формирования и функционирования систем внутреннего контроля. Существующие тенденции по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю. Профессиональные и этические требования к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля. Умеет: Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля. Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля. Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе. Владеет навыками: Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта.
14. Креативные решения для бизнеса	Введение в дизайн-мышление. Сбор информации	ПСК-4	Знает: Методы оценки процессов и документов по управлению персоналом. Технологии бизнес-коммуникаций и техники делового общения для целей консультирования. Технологии и методы разрешения конфликтов. Нормы этики консультирования и делового общения.

	об истинных потребностях клиента, эмпатия в исследованиях. Выработка множественных решений. Поверхностные и глубокие решения. Быстрое прототипирование и выбор оптимального решения, удовлетворяющей потребности клиента.		Умеет: Проводить оценку эффективности и перспектив развития системы управления персоналом. Обсуждать с руководителем потенциал повышения эффективности системы управления персоналом. Обсуждать с руководителем планы внедрения проектов развития структуры и реинжиниринга процессов системы управления персоналом. Разрешать конфликтные и сложные ситуации межличностного общения. Владеет навыками: Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации.
15. Управление инвестициями	Оценка и прогнозирование инвестиционного рынка. Формирование инвестиционной стратегии	ПСК-5	Знает: Теория и современная практика формирования и функционирования систем внутреннего контроля. Существующие тенденции по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю. Профессиональные и этические требования к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля. Умеет: Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля. Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля. Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе.

	предприятия. Планирование инвестиций. Портфель реальных инвестиционных проектов.		Владеет навыками: Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта.
16. Цифровая трансформация бизнеса	Использование искусственного интеллекта для повышения эффективности бизнеса Большие данные и другие цифровые решения для бизнеса Кибербезопасность: угрозы, предотвращение, расследование, защита. Подведение результатов. Перспективные цифровые решения.	ПСК-5	Знает: Теория и современная практика формирования и функционирования систем внутреннего контроля. Существующие тенденции по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю. Профессиональные и этические требования к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля. Умеет: Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля. Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля. Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе. Владеет навыками: Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта.

17. B2B маркетинг и брендинг	Брендинг Основа B2B маркетинга Формирование маркетинговой стратегии на B2B рынке Тендеры и площадки	ПСК-2	Знает: Полномочия и обязанности сотрудников организации по реализации плана и внедрению процесса финансового консультирования. Распределение ролей и ответственности в работе подразделения по финансовому консультированию. Основные подходы к осуществлению организационных изменений. Роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации. Теория и современная практика формирования и функционирования систем внутреннего контроля. Существующие тенденции по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю. Профессиональные и этические требования к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля. Умеет: Организовывать командное взаимодействие для решения поставленных задач. Определять основные показатели эффективности руководителей подразделений в части ответственности за качество услуг финансовых консультантов. Определять потребности в обучении персонала вопросам финансового консультирования, финансового планирования. Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля. Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля. Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе. Владеет навыками: Анализ развития организационной структуры по финансовому консультированию. Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта.
18. Корпоративное управление и ответственность бизнеса	Международные системы корпоративного управления Международные системы корпоративного управления.	ПСК-6	Знает: Теория и современная практика формирования и функционирования систем внутреннего контроля. Существующие тенденции по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю. Профессиональные и этические требования к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля. Умеет: Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля. Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля. Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе. Владеет навыками: Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта.

	Англо-американская система Международные системы корпоративного управления. Континентальная (Германская) система. Семейная система Делегирование полномочий и ответственности как модель управления		
--	---	--	--

5. Руководство и консультирование итоговой аттестационной работой

По программе ЕМВА, специализация «Стратегический менеджмент» итоговая аттестационная работа осуществляется в форме итоговой квалификационной работы (ИКР). Руководство и консультирование итоговой квалификационной работой программы ЕМВА осуществляет научный руководитель. Научными руководителями выступают, в основном, преподаватели программы, реже, профессионалы из бизнеса, привлеченные специалисты. Со стороны программы работу по итоговой квалификационной работе координирует руководитель-методолог индивидуального проектного трека. Каждый из слушателей самостоятельно выбирает научного руководителя, руководитель индивидуального проектного трека и директор программы могут оказать методологическую помощь. После согласования тематики проекта с научным руководителем слушатель разрабатывает план работы, определяет основные этапы ее подготовки: сбор материалов, обзор литературы, изучение рынка, конкуренции, предыдущего опыта, проводит исследования, фокус-группы, на более позднем этапе моделирование, разработку рекомендации и плана внедрения. Научный руководитель обсуждает со слушателем альтернативные подходы к исследованию, помогает сфокусироваться, определить приоритеты, цели и задачи проекта, рекомендует необходимую литературу, справочные и статистические материалы по теме, других специалистов по теме проекта; консультирует по содержанию и оформлению проекта; оказывает помощь в сборе дополнительной информации; направляет и делится собственным опытом, но, в любом случае, проект является индивидуальной авторской работой слушателя.

6. Требования к объему, структуре и оформлению итоговой аттестационной работы

Итоговая квалификационная работа должна быть законченным исследованием, иметь практическое прикладное значение, свидетельствовать об уровне подготовки автора и соответствовать следующим требованиям:

- Обоснованность актуальности темы
- Четкость постановки проблемы, целей и задач исследования
- Логичность исследования
- Аргументированность теоретических выводов и практических рекомендаций
- Полнота раскрытия темы
- Практическая значимость работы

Содержание итоговой квалификационной работы:

Абстракт (Резюме)

Краткое содержание работы: цели и задачи, методы исследования, полученные результаты. Как правило, 1 страница.

Введение

Содержит разъяснение, о чем предпринятое исследование, какова его цель, почему оно актуально, в чем новизна и практическая значимость. Также включает формулировку проблемы, вопросов и гипотез исследования, описание ограничений и допущений. Также содержит описание контекста, представление компании, краткий обзор бизнес-среды.

Литературный обзор (анализ)

Дипломная работа должна включать обзор современной литературы (т.е. за последние 2-3 года) и результаты известных исследований (упоминание классических источников желательно); содержать краткий критический анализ практического опыта и работ исследователей-предшественников, где слушатель должен назвать те вопросы, которые остались нерешенными и, таким образом, определить свое место в решении проблемы, обосновать постановку задач дипломного исследования.

Методология исследования

Формулирует и обосновывает выбор (из альтернативного набора) методологических подходов, информационной базы, методов и процедур сбора и обработки информации.

Описание данных

Объясняет, как была собрана информация, какими особенностями обладает полученная выборка. Содержит описание данных (матриц количественных данных и массива качественной информации), процедур предварительной обработки данных.

Анализ данных и результаты

Структурировано представляет результаты исследования, кратко описывает процесс применения аналитических процедур тестирования гипотез к данным исследования.

Интерпретация результатов

Содержит объяснение содержательного смысла результатов. Каждый из сформулированных во введении вопросов исследования должен получить ответ или, наоборот, констатацию, что данными методами ответ получен быть не может. Рассматриваются ограничения и допущения исследования, которые могли повлиять на надежность и валидность результатов. Оценивается область применимости результатов.

Выводы

Включает обсуждение значения полученных результатов в контексте предыдущих исследований, а также в соотнесении с теоретическими подходами. Содержит обсуждение практического значения полученных результатов, может включать рекомендации. Указывается возможность концептуальных обобщений, дальнейшего развития методов и идей, использования результатов дипломного проекта в смежных областях.

Общее заключение по работе

Подводит итог проделанной исследовательской работе. Данная глава имеет такое же существенное значение, как и абстракт. Обобщает, какие цели ставились, что для их достижения было сделано, какие ключевые результаты получены, и какое значение для развития теории и управленческой практики они имеют. Не должна содержать новых идей.

Приложения (если необходимо).

Приложения содержат материал, дополняющий отчет о проведенном исследовании. Приложения не должны включать информацию, способную повлиять на общее представление, даваемое отчетом. Здесь исследователь представляет материалы, которые, по его мнению, могут быть дополнительно интересны читателю.

7. Процедура проведения итоговых аттестационных испытаний

Защита итоговой квалификационной работы состоит из следующих этапов:

- Сообщение секретаря комиссии о теме работы, научном руководителе, рецензенте и авторе работы.
- Доклад (публичная защита) слушателя по содержанию итоговой квалификационной работы с применением демонстрационных средств (презентация слайдов).
- Вопросы членов ИАК, присутствующих на защите преподавателей (на ответы отводится до 10 минут)
- Представление рецензии и отзывов
- Решение результатам защиты работы члены ИАК выносят на закрытом заседании с указанием оценки и принятием рекомендаций, если потребуется. В случае равного разделения мнений об оценке защиты среди членов ИАК окончательное решение принимается председателем комиссии.
- После окончания закрытого заседания председатель ИАК сообщает слушателям решение комиссии и оценки в письменном виде. Зачитывает рекомендации (если таковые имеются).
- Экземпляр оригинала итоговой квалификационной работы хранится в Академии в течение пяти лет. Электронный архив формируется на основании письменного разрешения слушателей.

Законченная и сброшюрованная слушателем итоговая квалификационная работа представляется администратору программы с подписью научного руководителя, слушателя и приложенными текстами.

Публичная защита проводится на заседании ИАК. Для сообщения представляется не более 20 минут. После этого сначала члены комиссии, а затем и присутствующие на защите задают вопросы по представляемой проблеме. Оценка работы выставляется на совещании ИАК по окончании всех защит данного дня заседаний, является окончательной и не подлежит изменению или обжалованию. При этом выносится заключение о присвоении квалификации ЕМВА и выдаче соответствующего документа государственного образца. При неудовлетворительной оценке итоговой квалификационной работы документом является академическая справка. Слушатель, не прошедший аттестационное испытание или получивший по результатам аттестационного испытания неудовлетворительные результаты, к прохождению последующих аттестационных испытаний не допускается (в соответствии с п.4 Порядок проведения итоговой аттестации Приказа РАНХиГС от 19 апреля 2019г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию»).

Порядок подачи апелляции регламентирован в соответствии с п. 6. Порядок создания апелляционных комиссий Приказа РАНХиГС от 19 апреля 2019г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».

8. Фонд оценочных средств итоговой аттестации

Фонд оценочных средств состоит из тематики итоговых квалификационных работ и критериев оценки сформированных компетенций. Тематика итоговых квалификационных работ включает исследование актуальных вопросов в области стратегического менеджмента, финансового менеджмента, операционного менеджмента, стратегического маркетинга. Тема итоговой квалификационной работы выбирается в соответствии с

направлениями подготовки руководителя. Объектом исследования итоговой квалификационной работы является хозяйственная деятельность конкретной организации. Предметом исследования должна быть управленческая проблема. Контекст возникшей управленческой проблемы должен быть знаком слушателю по производственной деятельности.

Варианты выбора темы слушателем:

1. Самостоятельный выбор слушателем направления и темы в соответствии с проблематикой конкретной хозяйственной организации и согласование формулировки с научным руководителем;
2. Выбор направления и темы в соответствии с интересами работодателя и согласование формулировки с научным руководителем. В этом случае тема исследования считается заказом на его разработку;
3. Выбор темы исследования с помощью научного руководителя/директора программы, если у слушателя возникают трудности с определением направления углубления и специализации собственных знаний.

Ниже приводится список примерных тем для итоговых квалификационных работ слушателей.

Список предлагаемых тем для итоговых квалификационных работ слушателей
(темы итоговой квалификационной работы должны быть раскрыты на примере конкретной организации)

1. Автоматизация для Департамента кадровой политики: от проектного опыта к продвижению решения
2. Альтернативные стратегические подходы производителей продукции (на примере....)
3. Аутсорсинг визовых услуг: прошлое, настоящее и прогнозы
4. Влияние организационного поведения на достижение финансовых целей Совместных предприятий
5. Внедрение CRM системы: комплексный подход на примере международного кадрового агентства
6. Внедрение позиции CEO как часть стратегии организационного развития юридической компании;
7. Внедрение системы тотального управления качеством на фармацевтическом предприятии (на примере...)
8. Диверсификация как стратегия роста российских консалтинговых компаний (на примере ...)
9. Исследование проблем развития военной ипотеки на ипотечном рынке
10. Как улучшить междивизиональные процессы взаимодействия и продаж (на примере...)
11. Ключевые факторы успеха для российских компаний в периоды экономических подъемов и спадов
12. Ключевые факторы успеха сделок слияний и поглощений в нефтегазовой отрасли
13. Критические факторы успеха Российских компаний при переходе к управлению ориентированному на стоимость
14. Мотивация постоянных сотрудников при реализации внутренних проектов компании: опыт и рекомендации

15. Определение оптимальной стратегии отделения российского банка в Индии в неопределенной экономической и геополитической среде
16. Определение тенденций развития Российского энергетического сектора как часть стратегии развития международной промышленно- строительной компании;
17. Оптимизация процесса по успешному запуску новых продуктов (на примере...)
18. Повышение ценности предложения на рынке B2B
19. Повышение эффективности обслуживания клиентов в банке
20. Повышение эффективности процесса обучения сотрудников в организации с матричным типом управления
21. Построение стратегии развития private banking в условиях экономической неопределенности на примере российского сектора банковских услуг
22. Построение эффективных высокотехнологичных каналов продвижения продуктов партнеров на примере интернет-банкинга
23. Проблемы внедрения стратегии на рынке тяжелого машиностроения (на примере...)
24. Развитие бизнеса компании Россия за счет внедрения модели прединвестиционной оценки сделок слияния и поглощения (на примере...)
25. Развитие модели индивидуальных стратегий и изучение их взаимодействия со стратегиями организаций (на примере...)
26. Разработка методики ведения проектов по созданию программного обеспечения для мобильных устройств
27. Разработка методологии отчетности по устойчивому развитию в области экологии для российской угольной промышленности и ее влияние на отношения с инвесторами;
28. Разработка стратегии спортивного маркетинга для компании (на примере...)
29. Роль корпоративного предпринимательства и инноваций в отрасли медицинской промышленности (на примере...)
30. Система складских операций (на примере...)
31. Совершенствование отношений Агентства с Клиентом как фактор повышения конкурентоспособности: на примере
32. Согласование ИТ стратегии со стратегией бизнеса (на примере...)
33. Создание модели и развитие бизнеса в сфере органического персонализированного питания, с необходимой структурой поставок и стратегией, основанных на анализе рынка, ниш, его сегментов и лучших мировых практик (на примере...)
34. Среднесрочная стратегия устойчивого роста малого и среднего бизнеса, специализирующегося на экспедировании
35. Стратегия привлечения и удержания клиентов (на примере...)
36. Стратегия развития компании (на примере...). Выход на новые рынки
37. Стратегия реинжиниринга процесса продаж (на примере...)
38. Усовершенствование операционного процесса инжиниринговой компании в соответствии с ожиданиями заказчиков (на примере...)
39. Формирование стратегии банка в условиях неопределенности (на примере...)
40. Франчайзинг, как модель роста для российского малого бизнеса в сфере (на примере...)
41. Эффективные подходы к коммерциализации инноваций

Ниже представлена шкала оценки.

Шкалы оценивания

Итоговая квалификационная работа

Оценка	Требования
неудовлетворительно	ИКР не носит исследовательского характера, не имеет анализа, не раскрыта тема ИКР, нет выводов. При защите слушатель затрудняется отвечать на вопросы по теме работы, не знает теории вопроса. К защите не подготовлена презентация.
удовлетворительно	ИКР носит исследовательский характер, содержит теоретические положения, базируется на практическом материале, но отличается поверхностным анализом практического опыта по исследуемой проблеме, имеет заметные отклонения от темы, неполноту и нарушение последовательности изложения, беден терминологический словарь и однообразны теоретические конструкции, отсутствуют содержательное и стилевое единство (переход к публицистике), допущены серьезные фактические и теоретические ошибки, недостаточно доказательны выводы, библиография скудная. При защите работы слушатель демонстрирует неуверенность, слабое знание теории вопросов, не дает аргументированные ответы. В отзыве научного руководителя имеются критические замечания. Презентация слабая: мало слайдов, дизайн не выдержан, не отражена суть защиты.
хорошо	Раскрыты наиболее существенные, значимые аспекты ИКР. Выявлены основные проблемы, связанные с темой, показаны предпосылки их возникновения и сущность. Выработаны конкретные организационные, технико-экономические и иные рекомендации по совершенствованию деятельности предприятия хотя бы по одной из ключевых проблем, поставленных в теоретическом разделе. Работа имеет положительный отзыв научного руководителя. При защите слушатель показывает знание темы, оперирует данными исследования, вносит предложения по теме исследования, во время доклада использует презентацию, без особых затруднений отвечает на поставленные вопросы.

отлично	ИКР написана на надлежащем уровне, использованы труды отечественных и зарубежных ученых: монографические источники, периодическая печать, возможности интернет, статистическая информация, собственные расчеты слушателя, выполненные на персональном компьютере. Отражены: практическая значимость (ценность) работы; применение современной методологии исследования; умение работать со статистическими источниками и экономической литературой; использование для расчетов персональных компьютеров; комплексный, системный подход к разработке и решению темы; наличие элементов творчества; умение грамотно, стройно и логически обоснованно излагать свои мысли, исследования и результаты, обобщать расчеты, строить графики и диаграммы по экономическим показателям. Присутствует анализ с выявлением причинно- следственных связей между событиями, показателями, факторами. Указанные факторы оцениваются, приводятся собственные выводы, авторская позиция по отношению к предмету исследования. Разработаны конкретные меры (организационные, практические) по улучшению положения объекта исследования. При защите выпускник показывает глубокое знание вопросов темы ИКР, свободно оперирует данными исследования, вносит собственные обоснованные предложения, во время доклада использует презентацию (таблицы, схемы, графики и т.п.), дает четкие и аргументированные ответы на дополнительные вопросы.
---------	---

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1: способность к созданию организационной структуры по финансовому консультированию	Предполагает создание организационной структуры по финансовому консультированию
ПСК-2: способность к развитию организационной структуры по финансовому консультированию	Оценивает развитие организационной структуры по финансовому консультированию
ПСК-3: способность к оказанию помощи руководителю по стратегическому управлению документации персоналом организации	Предполагает оказание помощи руководителю по стратегическому управлению документации персоналом организации
ПСК-4: способность к оказанию помощи руководителю по диагностике, проектированию и внедрению стратегии развития персонала организации	Предполагает оказание помощи руководителю по диагностике, проектированию и внедрению стратегии развития персонала организации

ПСК-5: способность к оценке качества нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля	Оценивает качество нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля
ПСК-6: способность к организации разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта	Организует разработку стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта
ЛКК-1: способность развивать свой общекультурный и профессиональный уровень	Использует общекультурный и профессиональный уровень
ЛКК-2: способность осознавать сущность и специфику процесса социализации в организациях, уметь интегрироваться в новый коллектив, обретать и поддерживать статус, адекватный своей роли	Использует лидерские качества в принятии решений
ЛКК-3: способность выйти на новый уровень успешной карьеры в бизнесе и менеджменте, связанный с принятием на себя роли лидера, возглавляющего деятельность на важных участках работы	Использует лидерские качества в принятии решений
ЛКК-4: способность развивать в себе личностные качества (волю, решимость, чувство ответственности, поддержание физической формы и др.), необходимых руководителю	Овладевает личными качествами, необходимыми руководителю
ДПК-1: способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач	Интегрирует различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач
ДПК-2: умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде	Применяет знания и навыки командообразования и работы в команде
ОПК-1: способность решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Овладевает различными аспектами бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решения практических задач
ОПК-5: способность использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач	Использует современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач

9. Учебно-методическое и информационное обеспечение итоговой аттестации

9.1. Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (последняя редакция).
2. Налоговый Кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.01.2025).
3. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 13.06.2023, с изм. от 27.06.2023, ред. от 14.02.2024).
4. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).
5. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).
6. Постановление Правительства РФ от 11 декабря 2014 г. № 1352 «Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».
7. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
8. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
9. Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями).
10. Федерации на период до 2036 года" (разработан Минэкономразвития России)

9.2. Основная литература

1. Курс MBA по стратегическому менеджменту [Электронный ресурс]/ Айзенштат Расселл [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019.– 587 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82702.html>
2. Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: методическое пособие (курс лекций)/ Смирнова И.Ю.– Электрон. текстовые данные.– Симферополь: Университет экономики и управления, 2017.– 156 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Джон Миллер Проактивное мышление [Электронный ресурс]: как простые вопросы могут круто изменить вашу работу и жизнь/ Джон Миллер– Электрон. текстовые данные.– Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014.– 242 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39360.html>
4. Генералова С.В. Менеджмент. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО/ Генералова С.В.– Электрон. текстовые данные.– Саратов, Москва: Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2020.– 71 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/97410.html>.– ЭБС «IPRbooks»
5. Куценко Е.И. Проектный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО/ Куценко Е.И.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Профобразование, 2020.– 265 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/92148.html>.– ЭБС «IPRbooks»
6. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>

7. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). – ISBN 978-5-16-006649-3. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
8. Лимитовский, М.А. Корпоративный финансовый менеджмент: учебно-практическое пособие / М. А. Лимитовский, В. П. Паламарчук, Е. Н. Лобанова; ответственный редактор Е. Н. Лобанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 990 с. – (Авторский учебник). – ISBN 978-5-9916-3693-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/488229>
9. Гаврилов, Л.П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе: учебник для вузов / Л. П. Гаврилов. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 372 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15960-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510351>
10. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 507 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-2929-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/508941>
11. Купцова, Е.В. Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 435 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-8377-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536212>.
12. Зуб, А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А.Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 397 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17500-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560386>.
13. Инвестиционный менеджмент: учебник и практикум для вузов / Д.В. Кузнецов [и др.]; под общей редакцией Д.В. Кузнецова. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 289 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-13779-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560150>.
14. Турчаева, И.Н. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски: учебник и практикум для вузов / И.Н. Турчаева, Я.Ю. Таенчук. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 157 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20066-9. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/557523>.

9.3. Дополнительная литература

1. Алексеев В.Н. Финансовая инфраструктура России: проблемы развития в условиях глобализации [Электронный ресурс]: монография/ Алексеев В.Н.– Электрон. текстовые данные.– Москва: Дашков и К, 2018.– 218 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85200.html>
2. Глобализация и национальные стратегии социально-экономической политики [Электронный ресурс]: монография/ Л.И. Антонова [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Москва: Научный консультант, 2017.– 232 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/75450.html>
3. Кудинов Ю.И. Интеллектуальные информационные системы [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО/ Кудинов Ю.И.– Электрон. текстовые данные.–

9.4. Интернет-ресурсы

1. www.cbr.ru (сайт Банка России)
2. www.government.ru (сайт Правительства России)
3. www.economy.gov.ru (сайт Минэкономразвития РФ)
4. www.minfin.ru (сайт Минфина РФ)
5. www.gks.ru (сайт Росстата РФ)
6. www.worldbank.org.ru (сайт Всемирного Банка)
7. www.imf.org.ru (сайт МВФ)
8. www.wto.org.ru (сайт ВТО)
9. www.iea.ru (сайт Института экономического анализа)
10. www.beafing.org.ru (сайт Бюро экономического анализа)
11. <http://www.catalog-wise.ru> - Портал для предпринимателей
12. <http://www.moldelo.ru> – Ассоциация молодых предпринимателей России
13. www.i-predprinimatel.ru – индивидуальный предприниматель
14. <http://cyberleninka.ru> - научная электронная библиотека «Киберленинка»

9.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru> - Гарант
2. <https://www.consultant.ru/> - Консультант

9.6. Иные источники

1. Журнал «Маркетинг»
2. Журнал «Маркетинг и маркетинговые исследования»
3. Журнал «Маркетолог»
4. Журнал «Методы менеджмента качества»
5. Сертификация с приложением «Менеджмент: горизонты ИСО».
6. Журнал «Точка продаж»
7. Деньги
8. Эксперт
9. Проблемы теории и практики управления

РАНХиГС обеспечивает доступ слушателей программы к электронным образовательным ресурсам Академии и/или электронной библиотеке в режиме он-лайн.

10. Материально-техническое и программное обеспечение итоговой аттестации

При выполнении итоговой квалификационной работы:

Реализация программы ЕМВА предполагает наличие кабинета подготовки к итоговой аттестации. Оборудование кабинета:

- Рабочее место для консультанта-преподавателя;
- Компьютер, принтер;

Рабочие места для слушателей:

- График проведения консультаций по итоговой аттестации;
- График поэтапного выполнения итоговой аттестации;
- Комплект учебно-методической документации.

При защите итоговой квалификационной работы отводится специально подготовленный кабинет. Оснащение кабинета:

- Рабочее место для членов аттестационной комиссии;
- Компьютер,
- Мультимедийный проектор,
- Экран;

Слушателям предоставляется неограниченный доступ к огромной электронной библиотеке с исчерпывающим списком литературы для основного и дополнительного чтения при подготовке к зачетам и экзаменам.

Доступность интернет ресурсов предполагает только наличие доступа в Интернет, что обеспечивается на территории РАНХиГС посредством Wi-Fi, а также в любом другом месте, где есть соответствующее соединение.

Для обучения на программе используется, в основном, следующее программное обеспечение:

Google Chrome, Mozilla Firefox, Opera, Microsoft Office (Word, Excel, Power Point), Microsoft Project (лицензионное).

Также, в процессе обучения слушатели обращаются к такому программному обеспечению как WinRAR, FoxitReader, Visual Studio Pro, Skype, ICQ, CCleaner, Avast и другим. Для подбора общей информации слушатели используют интернет порталы: РосБизнесКонсалтинг, РИА «Новости», Финмаркет, Forbes, Financial Times, отраслевые профессиональные ресурсы.