

**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**

«Индустриальное лидерство»

Москва, 2025

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи итоговой аттестации.....	3
2. Результаты освоения ДПП ПП.....	5
3. Формы и объем итоговой аттестации.....	8
4. Общие требования к итоговым аттестационным испытаниям	8
5. Руководство и консультирование итоговой аттестационной работой	26
6. Требования к объему, структуре и оформлению итоговой аттестационной работы.....	26
7. Процедура проведения итоговых аттестационных испытаний	27
8. Фонд оценочных средств итоговой аттестации.....	28
9. Учебно-методическое и информационное обеспечение итоговой аттестации	32
9.1 Нормативно-правовые документы:	29
9.2 Основная литература.....	33
9.3 Дополнительная литература	33
9.4 Интернет-ресурсы.....	33
10. Материально-техническое и программное обеспечение итоговой аттестации.....	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 «Управление промышленным предприятием для решений задач новой индустриализации» по завершении обучения на программе.

Итоговая квалификационная работа по данной программе должна выполняться как междисциплинарный проект, который предполагает интеграцию знаний и навыков, полученных в ходе изучения двух и более модулей программы, и направлен на решение практически значимой для компании проблемы инновационными методами, а также содержит предложения по решению обозначенной проблемы (план действий). Работа должна быть проведена на основе интеграции знаний и инструментов, полученных в ходе освоения модулей программы.

Процесс подготовки, выполнения и презентации проекта свидетельствует об освоении слушателями 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 с помощью инновационных инструментов, изученных в ходе обучения на программе.

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 инновационных решений поставленной исследовательской задачи;
4. Оценить свою способность к стратегическому инновационному 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
Проектно-экономическая	ПСК-3³: оценка качества нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля
Информационно-аналитическая	ПСК-4⁴: организация разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта
Общепрофессиональные компетенции (ОПК)	
Код и наименование компетенции	
ОПК-1⁵: способность решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	
ОПК-4⁶: способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	

3. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в виде защиты итоговой квалификационной работы. Трудоемкость итоговой квалификационной работы составляет 20 академических часов.

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

⁴ Е/01.8 Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» утвержден приказом Минтруда от 22.11.2022 г. № 731н (регистрационный номер 434);

⁵ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (утв. Приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 952).

⁶ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (утв. Приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 952).

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 квалификационной работы представлены в Таблице 2 ниже.

Таблица 2

Дисциплина программы обучения	Содержание дисциплины	Компетенции	Результаты обучения
Стратегии управления предприятием в условиях новой индустриализации	Государственная промышленная политика новой индустриализации Стратегии роста для производственных компаний Сквозные технологии и инновационный прорыв	ПСК-3	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.
Управление производственными проектами	Основные принципы управления проектами Системное управление проектами на производственном предприятии Проектный и продуктовый подход	ПСК-4	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. 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.

Дисциплина программы обучения	Содержание дисциплины	Компетенции	Результаты обучения
Операционная эффективность и бизнес-моделирование	Операционная эффективность как ключ к стратегии промышленного предприятия От вовлечения людей к эффективной производственной системе От автоматизации к цифровому кайдзену и кибер-физической системе	ПСК-2 ПСК-3	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.
Маркетинг продуктов и развитие эффективной кооперации	Формирование маркетинговой стратегии промышленного предприятия Продвижение производственного бизнеса В2В кооперация в новых условиях	ПСК-1	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

Дисциплина программы обучения	Содержание дисциплины	Компетенции	Результаты обучения
Финансовое управление производством и корпоративные инновации	Финансовая стратегия промышленного предприятия Финансовые инструменты нового времени Корпоративные инновации и инвестиции в новые проекты	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.
Лидеры, их команды и эффективные коммуникации	Конкуренция за кадры: управление рынком труда Коллектив как интеллектуальное ядро предприятия Персональное лидерство: точка баланса	ОПК-1 ОПК-4	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.

5. Руководство и консультирование итоговой квалификационной работой

Руководство итоговой квалификационной работой проходит в форме управленческого консалтинга. Консультантами выступают, в основном, преподаватели программы, режиссеры, профессионалы из бизнеса, привлеченные специалисты. Организацию мероприятий по подготовке к итоговой квалификационной работе координирует директор программы.

Каждый из слушателей самостоятельно выбирает консультанта проекта, директор программы может оказать методологическую помощь. После согласования тематики проекта с консультантом, 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.

Консультант обсуждает со слушателем альтернативные подходы к проекту, 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 квалификационной работы

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

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

Содержание квалификационной работы:

Введение. Описывается актуальность темы проекта. Ставится цель и определяются задачи работы. Характеризуется разработанность теории и практики решения сходных вопросов управленческой деятельности. Описывается авторское представление о логике и структуре организации проекта.

Глава 1. Дается описание проблемной ситуации и проводится постановка управленческой задачи. Описывается круг проблем, которые тесно связаны с решаемым вопросом и могут получить возможность к позитивному решению выделенной к исследованию проблемы. Определяются ожидаемые эффекты решения проблемы. Определяются инновационные инструменты решения проблемной ситуации в организации. Предлагается методика оценки эффективности ожидаемого результата. Степень сложности проблемы может потребовать изучения сопутствующих факторов, ее составляющих.

Глава 2. Представление и анализ полученных статистических и фактических

данных, определяющих состояние исследуемой проблемы в организации. Выводы по результатам проведенных исследований/прототипирования/моделирования. Даются предложения и рекомендации решения проблемной ситуации по результатам анализа.

Заключение. Содержит характеристику процесса достижения цели проекта и описание особенностей решения. Логично и последовательно описывает либо факторы, способные оказать влияние на реализацию предложений и рекомендаций преодоления возникшей в хозяйственной организации проблемной ситуации, либо описывает процесс организации преодоления проблемы, если за отведенный для написания выпускной квалификационной работы ее удалось довести до стадии практического решения.

Библиографический список. Содержит описание всех использованных при написании текста и проведении исследования источников вторичной (законодательные, статистические, фактологические, книжные, журнальные, интернет и пр.) и первичной (самостоятельно полученной в ходе изучения ситуации) информации.

Приложения. Могут отражать конкретные данные, иллюстрирующие положения работы на различных стадиях ее выполнения. Могут содержать документарные подтверждения состояния дел или организации исследовательской работы над проблемой (первичная информация).

Названия глав даются в соответствии с темой проекта. Ссылки на литературу оформляются согласно общепринятому Гарвардскому стилю и требованиям.

Объем итоговой квалификационной работы должен составлять не менее 2 тысяч слов и оформляется на страницах компьютерного текста формата листа А4, шрифтом Times New Roman, 12-14 кеглем, интервал 1,5 (заголовки таблиц, названия схем допускается печатать через один интервал).

Слушатель самостоятельно выбирает тему своей работы с учетом своих практических и теоретических интересов, обосновав целесообразность ее разработки. Работа должна быть проведена на основе интеграции знаний и инструментов, полученных в ходе освоения как минимум двух дисциплин программы.

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 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 2019 г. № 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 2019 г. № 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-консультанта. Объектом исследования итоговой квалификационной работы является хозяйственная деятельность конкретной организации. Предметом проекта 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 консультантом;
2. Выбор направления и темы в соответствии с интересами работодателя и согласование формулировки с консультантом. В этом случае тема проекта считается заказом на его разработку;
3. Выбор темы проекта с помощью консультанта/директора программы, если у слушателя возникают трудности с определением направления углубления и специализации собственных знаний.

Ниже приводится список примерных тем для итоговой аттестационной работы слушателя.

Список предлагаемых тем для итоговых квалификационных работ слушателя
(Примерные темы ИКР может быть раскрыта на примере любой конкретной организации)

1. Альтернативные стратегические подходы производителей молочной продукции и поставщиков молока к условиям потенциального роста и волатильности российского рынка, связанным с запретом на ввоз молочной продукции из стран Европейского Союза
2. Диверсификация как стратегия роста российских консалтинговых компаний: на примере компании Урбан Сайнс
3. Построение стратегии развития private banking в условиях экономической неопределенности на примере российского сектора банковских услуг
4. Ключевые факторы успеха сделок слияний и поглощений в нефтегазовой отрасли
5. Проблемы внедрения стратегии на рынке тяжелого машиностроения на примере группы компаний Danieli
6. Роль корпоративного предпринимательства и инноваций в отрасли медицинской промышленности: пример корпорации Страйкер
7. Критические факторы успеха Российских компаний при переходе к управлению ориентированному на стоимость
8. Ключевые факторы успеха международных сделок по слиянию и поглощению с участием российских компаний
9. Критические факторы успеха российских компаний при переходе к управлению ориентированному на стоимость
10. Построение эффективных высокотехнологичных каналов продвижения продуктов партнеров на примере интернет-банкинга
11. Ключевые факторы успеха для российских компаний в периоды экономических подъемов и спадов
12. Повышение эффективности процесса обучения сотрудников в организации с матричным типом управления
13. Определение оптимальной стратегии отделения российского банка в Индии в неопределенной экономической и геополитической среде
14. Повышение ценности предложения на рынке B2B: кейс Мишлен Россия
15. Разработка методики ведения проектов по созданию программного обеспечения для мобильных устройств
16. Внедрение CRM системы: комплексный подход на примере международного кадрового агентства
17. Среднесрочная стратегия устойчивого роста малого и среднего бизнеса, специализирующегося на экспедировании: кейс компании Asstra AG
18. Влияние организационного поведения на достижение финансовых целей совместных предприятий
19. Совершенствование отношений Агентства с Клиентом как фактор повышения конкурентоспособности: на примере медийного агентства OMD Optimum Media
20. Как улучшить междивизиональные процессы взаимодействия и продаж в ООО "АББ"
21. Диверсификация как стратегия роста российских консалтинговых компаний: на примере компании Урбан Сайнс
22. Повышение эффективности обслуживания клиентов в банке;
23. Формирование стратегии банка в условиях неопределенности;
24. Стратегия привлечения и удержания клиентов на примере отдела по работе с ключевыми клиентами компании Пуратос Россия;
25. Внедрение позиции СЕО как часть стратегии организационного развития юридической компании;
26. Разработка стратегии спортивного маркетинга для компании ОАО "НК" Роснефть";

27. Развитие бизнеса компании ГлаксоСмитКляйн Консьюмер Хелскер Россия за счет внедрения модели прединвестиционной оценки сделок слияния и поглощения;
28. Разработка методологии отчетности по устойчивому развитию в области экологии для российской угольной промышленности и ее влияние на отношения с инвесторами;
29. Оптимизация процесса по успешному запуску новых продуктов;
30. Франчайзинг, как модель роста для российского малого бизнеса в сфере строительства;
31. Развитие модели индивидуальных стратегий и изучение их взаимодействия со стратегиями организаций;
32. Исследование проблем развития военной ипотеки на ипотечном рынке;
33. Усовершенствование операционного процесса инжиниринговой компании в соответствии с ожиданиями заказчиков;
34. Эффективные подходы к коммерциализации инноваций;
35. Мотивация постоянных сотрудников при реализации внутренних проектов компании: опыт и рекомендации;
36. Автоматизация для Департамента кадровой политики: от проектного опыта к продвижению решения;
37. Определение тенденций развития Российского энергетического сектора как часть стратегии развития международной промышленно- строительной компании;
38. Согласование ИТ стратегии со стратегией бизнеса на примере Бургер Кинг Россия.

Критерии оценки итоговой квалификационной работы

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: создание организационной структуры по финансовому консультированию	Предполагает создание организационной структуры по финансовому консультированию
ПСК-2: развитие организационной структуры по финансовому консультированию	Оценивает развитие организационной структуры по финансовому консультированию

ПСК-3: оценка качества нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля	Оценивает качество нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля
ПСК-4: организация 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
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-4. способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	Организует проектную деятельность в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций

9. Учебно-методическое и информационное обеспечение итоговой аттестации

9.1. Нормативно-правовые документы

1. 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)).
2. 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».
3. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
4. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
5. Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями).
6. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).
7. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 13.06.2023, с изм. от 27.06.2023, ред. 14.02.2024).
8. Налоговый Кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.01.2025).
9. «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025).

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. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechennosti.docx
9. Data Science на службе бизнеса. Книга об интеллектуальном анализе данных / Д.М. Назаров [и др.]. – Москва, Алматы: Ай Пи Ар Медиа, EDP Hub (Идипи Хаб), 2023. – 330 с. – ISBN 978-5-4497-2195-2, 978-601-81002-6-0. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/130919.html>
10. Миронова, Д.Ю. Управление конкурентоспособностью и инновационное предпринимательство: учебно-методическое пособие / Д. Ю. Миронова, Е. Е. Помазкова. – Санкт-Петербург: НИУ ИТМО, 2021. – 93 с. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/283694>
11. Абрамов, В.С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов; под редакцией В.С. Абрамова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 444 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14595-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/520203>
12. 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>

13.Пурлик, В. М. Управление операционной и стратегической эффективностью бизнеса: монография / В. М. Пурлик. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 207 с. – (Актуальные монографии). – ISBN 978-5-534-13341-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/543324>.

14.Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е.П. Голубков. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 278 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15505-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536417>.

15.Реброва, Н.П. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / Н.П. Реброва. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 277 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03466-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560155>.

16.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>.

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.– Липецк, Саратов: Липецкий государственный технический университет, Профобразование, 2020.– 63 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/92828.html>– ЭБС «IPRbooks»

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.beaefing.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 «Экономические стратегии»
2. Журнал «Методы менеджмента качества»
3. Журнал «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 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.

Минимально необходимый для подготовки и проведения итоговой аттестации программы перечень материально-технического обеспечения включает в себя:

- ✓ аудитории (оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций в формате Power point, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в Интернет);
- ✓ библиотеку (имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и Интернет);
- ✓ компьютерные классы с персональными компьютерами на базе процессора Intel Core i3-2120;
- ✓ Комплект наушников SVEN HM-60GT;
- ✓ Плазменная панель Conrac Basic 42;
- ✓ Акустическая система RBH A-810;
- ✓ Усилитель Crown LPS 800.