

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт бизнеса и делового администрирования
наименование структурного подразделения

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы
профессиональной
переподготовки

**ПРОГРАММА ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(повышения квалификации или профессиональной переподготовки)**

Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2026

Автор(ы)—составитель(и):

д.э.н., профессор, декан факультета ИБДА



Чеканский Александр Николаевич

(ученое звание, ученая степень, должность)

(Подпись)

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи итоговой аттестации	4
2. Результаты освоения ДПП	4
3. Формы и объем итоговой аттестации	5
4. Общие требования к итоговым аттестационным испытаниям	5
5. Руководство и консультирование итоговой аттестационной работой (при наличии)	5
6. Требования к объему, структуре и оформлению итоговой аттестационной работы (при наличии)	5
7. Процедура проведения итоговых аттестационных испытаний	7
8. Фонд оценочных средств итоговой аттестации	8
9. Учебно-методическое и информационное обеспечение итоговой аттестации	11
9.1 Нормативные правовые документы	11
9.4 Интернет-ресурсы	12
9.5 Справочные системы	12
10. Материально-техническое и программное обеспечение итоговой аттестации	13

1. Цель и задачи итоговой аттестации

Цель итоговой аттестации – оценить уровень сформированности компетенций в соответствие с видом профессиональной деятельности - руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.

2. Результаты освоения ДПП

Таблица 1

Результаты освоения ДПП

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК ОС-1. Способность решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды.
	ОПК ОС-2. Способность применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач.
	ОПК ОС-3. Способность разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей.
	ПК-1. Способность построения стратегии развития организации на разных уровнях.
	ПК-2. Способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.
	ПК-3. Способность построения комплексных, межфункциональных решений.
	ПК-4. Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией.
	ПК-5. Умение работать с консультантами, применять основные приемы консультирования.
	ПК-6. Способность развить в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления.
	ПК-7. Владение эффективными бизнес-коммуникациями, умением применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций.
	ПК-8. Владение методами общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами.
	ПК-9. Умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде.
	ПСК-1. Операционное управление персоналом и структурным подразделением организации..
	ПСК-2. Разработка методологии и стандартизация процесса финансового консультирования и финансового планирования.
	ПСК-3. Технологическое сопровождение цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации.

3. Формы и объем итоговой аттестации

Трудоемкость итоговой аттестации составляет 250 академических часов и проводится в форме защиты итоговой квалификационной работы

4. Общие требования к итоговым аттестационным испытаниям

1. Итоговая квалификационная работа является итоговой аттестационной работой слушателя по программе «Мастер делового администрирования». Дипломный проект – итоговая самостоятельная работа слушателя, определяющая уровень усвоения им материалов программы. Он отражает результаты практического использования полученных на программе знаний и навыков и служит основанием для выдачи диплома установленного образца в случае его успешной защиты.

2. Итоговая квалификационная работа выполняется под руководством научного руководителя, назначаемого из числа профессорско-преподавательского состава ИБДА РАНХиГС

3. К защите итоговой квалификационной работы допускаются слушатели, завершившие обучение по программе и успешно прошедшие все предшествующие аттестационные испытания, предусмотренные учебным планом.

4. Сроки подготовки и этапы выполнения итоговой квалификационной работы устанавливаются руководством программы. Неисполнение указанных сроков может служить основанием для не допуска к защите д проекта.

5. Защита итоговой квалификационной работы проводится на открытом заседании аттестационной комиссии, которая определяет ее соответствие установленным требованиям и выставляет оценку с учетом защиты.

5. Руководство и консультирование итоговой аттестационной работой (при наличии)

1. Научный руководитель итоговой аттестационной работы является специалистом в той отрасли знаний, которая является предметом исследования, способным осуществлять квалифицированное руководство и давать компетентную оценку результатов проделанной слушателем работы.

2. Возможно назначение научного руководителя итоговой квалификационной работы из числа практических работников – специалистов в данной отрасли знаний.

6. Требования к объему, структуре и оформлению итоговой аттестационной работы (при наличии)

1. Итоговая аттестационная работа является квалификационной работой, в которой содержится решение задачи, имеющей значение для соответствующей отрасли знаний, либо изложены обоснованные экономические или технологические разработки прикладного характера, обеспечивающие решение важных задач для конкретного предприятия.

2. Итоговая аттестационная работа должна быть написана единолично, содержать совокупность результатов и положений, выдвигаемых автором для публичной защиты, иметь внутреннее единство и свидетельствовать о личном вкладе автора. Предложенные автором решения должны быть строго аргументированы и оценены по сравнению с известными решениями. В работе должны приводиться сведения о практическом использовании полученных автором результатов.

3. Оформление итоговой аттестационной работы должно соответствовать требованиям, предъявленным к этой категории итоговых квалификационных работ. Объем работы должен составлять не менее 2-х печатных листов (1 условный печатный лист равен 20 000 знаков или примерно 25 страниц машинописного текста). Параметры страницы: правое поле – 1,5 см; левое поле – 2 см (если под твердый переплет, то 3 см); верхнее и нижнее поля – 2 см. Параметры основного текста: междустрочный интервал 1,5; шрифт Times New Roman, 13-14; выравнивание по ширине.

4. Итоговая аттестационная работа должна содержать: титульный лист, оглавление, введение, основную часть, заключение, список использованной литературы, приложения (в случае необходимости).

4.1. Титульный лист содержит полное название места обучения слушателя, наименования проекта, Ф.И.О. слушателя, ее выполнившего, Ф.И.О. научного руководителя, и год выполнения.

4.2. Оглавление работы занимает отдельную страницу и содержит перечень составных частей дипломного проекта (введение, номера и названия глав и параграфов, заключение, список литературы, приложения) с указанием номера страницы, с которой начинается соответствующий раздел. Каждый пункт оглавления должен обязательно соответствовать тем названиям глав, параграфов и других частей, которые включены в дипломную работу.

4.3. Введение обычно занимает 1,5-2 страницы. Во введении должны быть освещены следующие основные позиции: актуальность темы, ее теоретическое и прикладное значение, цели и задачи исследования, описание структуры работы, краткая характеристика основных информационных источников, использованных при подготовке проекта;

4.4. В основной части излагается содержательная часть работы. Она должна состоять из глав, разбитых на параграфы. Допускается наличие в работе отдельных глав, не содержащих параграфы и разделы. Оптимальное число глав – две-четыре, число параграфов в каждой главе – не меньше двух. В любой работе, независимо от темы, должны быть освещены проблемы социальной ответственности бизнеса (выделенным параграфом или разделом в параграфе, главе, разделе)

4.5. В заключении содержатся основные выводы теоретического и прикладного характера, полученные в результате проведенного исследования;

4.6. В списке литературы перечисляются все источники теоретического и прикладного характера, использованные в процессе работы. Все источники группируются в несколько блоков (в каждом из которых перечисление ведется в алфавитном порядке) в следующей последовательности: законодательная база и нормативные акты, монографии, учебники, учебные пособия, справочники, журналы, газеты, оперативные материалы. Названия отдельных блоков списка не выделяются.

4.7. Приложения не являются обязательным элементом итоговой квалификационной работы. В приложения обычно выносятся большие схемы, таблицы, расчеты, размещение которых в основном тексте неудобно. Объем приложений не учитывается в общем объеме работы.

5. При написании итоговой аттестационной работы слушатель обязан давать ссылки на автора (авторов) и источники, откуда он заимствует материалы или отдельные результаты.

Сноски (ссылки) могут оформляться различными способами: постраничные с постраничной нумерацией, постраничные со сквозной нумерацией, концевые со сквозной нумерацией, текстовые со ссылкой на список литературы

6. Итоговая аттестационная работа должна содержать сквозную нумерацию страниц, начиная с титульного листа (номер 1 на титульном листе не ставится, нумерация начинается со страницы 2 – «Оглавление»).

7. Итоговая аттестационная работа должна иметь сквозную нумерацию таблиц, рисунков и схем в соответствии со структурой работы.

8. Итоговая аттестационная работа выполняется на русском языке. В тексте итоговой квалификационной работы не должно быть непереуведенных иностранных слов и выражений, которые не являются общеизвестными (перевод иностранных слов дается в сносках с обязательным указанием (в скобках после перевода) языка, с которого переводится данное слово или выражение).

7. Процедура проведения итоговых аттестационных испытаний

1. Защита итоговой аттестационной работы осуществляется публично на заседании аттестационной комиссии. В помещение, где осуществляется защита работы, допускаются лица, желающие принять участие в процедуре защиты в качестве внештатных оппонентов, выступающие или просто участники обсуждения.

2. Процедура защиты итоговой аттестационной работы осуществляется в следующей последовательности:

- председатель (или его заместитель) аттестационной комиссии объявляет о защите работы, указывает ее название, фамилии руководителя и рецензента;
- слушатель излагает существо и основные положения работы;
- слушателю задаются вопросы в письменной и/или устной форме;
- заслушиваются выступления руководителя, излагающего содержание своей рецензии (в случае отсутствия руководителя отзыв зачитывается председателем или любым членом аттестационной комиссии);
- слушателю предоставляется слово для ответа на замечания, содержащиеся в отзыве;
- заслушиваются внештатные оппоненты и желающие выступить по поводу работы, представленной к защите;
- слушателю предоставляется заключительное слово.

3. Решение аттестационной комиссии принимается на закрытых заседаниях простым большинством голосов членов комиссии, участвующих в заседании. При равном числе голосов голос Председателя является решающим. Решение комиссии принимается в день защиты и сразу же сообщается слушателю.

4. По окончании процедуры защиты аттестационная комиссия выносит решение о положительной или отрицательной ее оценке. Положительными считаются оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно». Для принятия положительного решения необходимо, чтобы за решение проголосовало не менее двух третей членов комиссии.

5. Решение аттестационной комиссии по результатам защиты итоговой квалификационной работы, оформляется в письменном виде соответствующим протоколом

6. При отрицательном решении аттестационной комиссии итоговая аттестационная работа, отзывы научного руководителя сохраняются в личном деле слушателя. Слушателю предоставляется время для внесения необходимых исправлений и обращения в аттестационную комиссию с просьбой о принятии итоговой квалификационной работы к повторной защите.

7. При поступлении в аттестационную комиссию апелляции на ее отрицательное решение председатель поручает двум членам комиссии изучить материалы и подготовить проект об отклонении апелляции или принятия работы к повторной защите. Заявление об апелляции подается в день защиты.

8. Итоговые аттестационные работы, не завершенные своевременно и не представленные к защите в течение предусмотренного учебным планом срока, а также итоговые квалификационные работы, рекомендованные к повторной защите, могут быть представлены к защите на заседании аттестационной комиссии не ранее, чем через полгода – на ее следующей сессии.

8. Фонд оценочных средств итоговой аттестации

Оценка результата защиты итоговой аттестационной работы производится на открытом заседании ИАК. За основу принимаются следующие критерии, с учетом степени освоения компетенций, контролируемых на ИАК:

- актуальность темы;
- научно-практическое значение темы;
- качество выполнения работы;
- содержательность доклада и ответов на вопросы;
- наглядность представленных результатов исследования в форме слайдов.

Обобщенная оценка защиты итоговой аттестационной работы определяется с учетом отзыва научного руководителя. Результаты защиты итоговой квалификационной работы оцениваются по десятибалльной системе.

10- балльная шкала	Традиционная шкала	Определение
10	Отлично	За глубокое раскрытие темы, качественное оформление работы, доклад и презентации освещают все полученные результаты исследования, полные правильные ответы на вопросы
9	Отлично	За полное раскрытие темы, качественное оформление работы, доклад и презентации освещают все полученные результаты исследования, правильные ответы на вопросы
8	Отлично	За полное раскрытие темы, правильное оформление работы, доклад и презентации освещают все полученные результаты исследования, правильные ответы на вопросы
7	Хорошо	За полное раскрытие темы, правильное оформление работы, доклад и презентации раскрывают тему исследования, отсутствие существенных неточностей в ответах на вопросы
6	Хорошо	За достаточно полное раскрытие темы, правильное оформление работы, доклад и презентации раскрывают

		тему исследования, отсутствие существенных неточностей в ответах на вопросы
5	Удовлетворительно	За достаточное раскрытие темы, правильное оформление работы с незначительными нарушениями, содержание доклада и презентации раскрывают тему исследования, имеются неточности в ответах на вопросы
4	Удовлетворительно	За минимальное раскрытие темы, правильное оформление работы с незначительными нарушениями, содержание доклада и презентации имеют минимальный объем, имеются незначительные ошибки в ответах на вопросы
3	Неудовлетворительно	За неполное раскрытие темы, правильное оформление работы с незначительными нарушениями, содержание доклада и презентации имеют минимальный объем, имеются значительные ошибки в ответах на вопросы
2	Неудовлетворительно	За неполное раскрытие темы, оформление работы со значительными нарушениями, содержание доклада и презентации имеют ошибки, имеются значительные ошибки в ответах на вопросы
1	Неудовлетворительно	Тема не раскрыта, работа оформлена с нарушениями, содержание доклада и презентации не раскрывают тему, имеются значительные ошибки в ответах на вопросы
0	Неудовлетворительно	Нарушение академических норм (плагиат и т.п.)

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК ОС-1. Способность решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды.	- Освоены навыки решения управленческих задач на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды; - Освоены навыки разносторонних аналитических инструментов в приложении к решению конкретных задач маркетинговых коммуникаций.
ОПК ОС-2. Способность применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач.	- Освоены навыки применения современных методов сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач; - Освоены навыки диагностики практических, управленческих исследовательских и задач; - Освоены навыки проектирования процесса управленческих решений.
ОПК ОС-3. Способность разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей.	- Освоены навыки разработки бизнес-моделей; - Освоены навыки проведения анализа системы управления в компании и разработки на основании выводов и рекомендаций по улучшению ситуации;

	- Освоены навыки владения методами менеджмента, а также разработки сценариев развития организации.
ПК-1. Способность построения стратегии развития организации на разных уровнях.	Освоены современные модели формирования разноуровневых стратегий.
ПК-2. Способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.	Освоены принципы системного подхода к управлению бизнесом и способы интегрирования различных аспектов бизнеса и менеджмента в построении практических решений.
ПК-3. Способность построения комплексных, межфункциональных решений.	Освоены основные функции управления бизнесом и понимания принципы межфункциональных взаимодействий.
ПК-4. Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией.	- Освоены основные способы представления межфункциональной деятельности в виде проекта (временной целевой структуры) и руководства его реализацией. - Освоены навыки скоростного мышления при анализе проблемных ситуаций в проекте; - Освоены навыки следования принципам повышения экономической эффективности проекта - Освоены навыки определения целей, содержания и структуры проекта
ПК-5. Умение работать с консультантами, применять основные приемы консультирования.	Освоены основные навыки работы с консультантами, а также основные приемы консультирования.
ПК-6. Способность развить в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления.	- Освоены основные навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления; - Освоены основные навыки использования информации финансового учета в процессе принятия решений; - Освоены основные принципы управленческого и налогового учета и информацией для принятия решений.
ПК-7. Владение эффективными бизнес-коммуникациями, умением применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций.	- Освоены основные особенности деловой коммуникативной культуры различных стран; - Освоены основные принципы построения публичного вербального и невербального имиджа - Освоены способы открытого и скрытого воздействия на аудиторию; - Освоены навыки владения различными техниками убеждения; - Освоены основные методы вербальной и невербальной коммуникации.
ПК-8. Владение методами общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами.	- Освоены навыки Владения методами общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами.

	- Освоены навыки управления конструктивным конфликтом; - Освоены навыки гибкого изменения коммуникативного стиля руководителя для работы в конфликтных ситуациях.
ПК-9. Умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде.	- Освоены навыки эффективного командного взаимодействия при принятии управленческих решений, - Освоены методы координации командной работы
ПСК-1. Операционное управление персоналом и структурным подразделением организации.	- Освоены навыки операционного управления персоналом и структурным подразделением организации; - Освоены навыки трансформирования моделей организационного поведения и проектирования путей и формы их развития; - Освоены навыки развития необходимых компании свойств и профессиональных и поведенческих компетенций коллективов; - Освоены знания законодательных и нормативных правовых актов, регламентирующих деятельность организации по управлению человеческими ресурсами.
ПСК-2. Разработка методологии и стандартизация процесса финансового консультирования и финансового планирования.	- Освоены навыки использования финансовых инструментов для инвестирования; - Освоены навыки оценки вариантов привлечения финансовых ресурсов; - Освоена методология и стандартизация процесса финансового консультирования и финансового планирования.
ПСК-3. Технологическое сопровождение цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации.	- Освоены навыки использования компьютерного инструментария для решения разнообразных управленческих проблем; - Освоены навыки владения алгоритмами проведения бизнес и технологического аудита; - Освоены навыки методологией диагностики и оценки цифровой зрелости компании.

9. Учебно-методическое и информационное обеспечение итоговой аттестации

9.1 Нормативные правовые документы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (на основе изменений, внесенных Федеральными законами от 20.02.2026 N 37-ФЗ, от 09.04.2026 N 90-ФЗ, N 91-ФЗ, от 25.04.2026 N 108-ФЗ, от 25.05.2026 N 144-ФЗ.)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая, (в ред. от 10.06.2026 N 167-ФЗ)
3. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть вторая, (с изм., Постановлениями Конституционного Суда РФ от 16.12.2025 N 45-П, от

09.06.2026 N 38-П)

4. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ, часть первая) от 31 июля 1998 года N 146-ФЗ в ред. от 11.02.2026 N 18-ФЗ, от 17.04.2026 N 102-ФЗ, от 26.06.2026 N 201-ФЗ,
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ, часть вторая) от 5 августа 2000 года N 117-ФЗ в ред. от 04.08.2026 N 292-ФЗ.
6. Федеральный закон «Об акционерных обществах» (№ 278-ФЗ в ред. от 04.08.2026, № 283-ФЗ от 04.08.2026).
7. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» (№ 14-ФЗ в ред. от 04.08.2026).

9.2 Основная литература

1. А.К. Ляско. Стратегический менеджмент. Современный учебник. М., ИД «Дело», 2013.
2. Пономаренко Е.В., Исаев В.А. Управленческая экономика. Учебник и практикум для вузов - Москва : Издательство Юрайт, 2024.
3. Абрамов В.С., Абрамов С.В., Стратегический менеджмент, Издательство Юрайт, 2024.
4. Колычев А. М., Рассолов И. М. «Правовое обеспечение экономики», Юрайт, 2024 г.
5. Косов, М. Е. «Налогообложение предпринимательской деятельности. Теория и практика» М., ЮНИТИ-ДАНА, 2017 г.
6. Мачиариелло Джозеф «Год с Питером Друкером. 52 недели тренировки эффективного руководителя», Изд. Эксмо-Пресс, 2022 г.
7. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент. Теория и практика, Проспект, 2023
8. Григорьева Т. И. Анализ финансового состояния предприятия. М.: Юрайт. 2025.
9. Григорьева Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз. М.: Юрайт. 2024.
10. Юрлов П.П., Цепков В.Н., Жидков С.А., Юридические основы бизнеса от практикующих адвокатов, Олимп-Бизнес, 2026.

9.3 Дополнительная литература

1. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12 изд.– Киев: Вильямс, 2017.
2. Грант Р. Современный стратегический анализ.– СПб.: Питер, 2022.
3. Малхотра Нереш К. "Маркетинговые исследования. Практическое руководство", Вильямс, 2016
4. Аакер Д., Кумар В., Дэй Дж. Маркетинговые исследования. Спб, 2007
5. И. Манн. Маркетинг на 100%. Ремикс. Как стать хорошим менеджером по маркетингу. Изд-во: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
6. Ван Хорн Дж. Основы финансового менеджмента. Перевод с английского — М.: Диалектика, 2020.

9.4 Интернет-ресурсы

1. www.quote.ru
2. www.skrin.ru
3. www.google.com/finance
4. www.yahoo.com/finance

9.5 Справочные системы

5. <http://www.gks.ru/>

10. Материально-техническое и программное обеспечение итоговой аттестации

Список учебно-лабораторного оборудования для проведения итоговой аттестации.

- мультимедийный проектор
- звуковые колонки
- персональный компьютер

Программные, технические и электронные средства контроля знаний слушателей.

- пакет программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel).
- программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов