

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

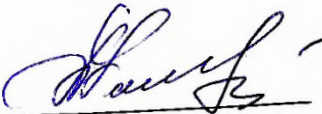
Институт управления
Факультет «Менеджмента и инноватики»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института
управления
(в составе ДПП)

**ПРОГРАММА ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»**

Москва, 2025

Автор–составитель:
Директор программы MBA



А.О. Календжян

Оглавление

1. Цель и задачи итоговой аттестации	4
2. Результаты освоения программы ПП	4
3. Формы и объем итоговой аттестации	16
4. Общие требования к итоговому квалификационному экзамену	17
5. Процедура проведения итогового квалификационного экзамена	17
6. Фонд оценочных средств итоговой аттестации, проводимой в форме итогового квалификационного экзамена	18
7. Общие требования к итоговой квалификационной работе	22
8. Руководство и консультирование итоговой квалификационной работой	24
9. Требования к объему, структуре и оформлению итоговой квалификационной работы	25
10. Процедура проведения итоговых аттестационных испытаний в форме защиты ИКР	27
11. Фонд оценочных средств итоговой аттестации, проводимой в форме подготовки и защиты итоговой квалификационной работы	27
12. Учебно-методическое и информационное обеспечение итоговой аттестации	31
12.1. Нормативно-правовые документы	31
12.2. Основная литература	31
12.3. Дополнительная литература	32
12.4. Интернет-ресурсы	33
12.5. Справочные системы	34
12.6. Иные источники	34
13. Материально-техническое и программное обеспечение итоговой аттестации	34

1. Цель и задачи итоговой аттестации

Целью итоговой аттестации по программе профессиональной переподготовки (далее ПП) МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг» является установление соответствия уровня сформированных в процессе обучения у слушателей знаний и навыков компетенциям, необходимым для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретения новой квалификации в области управленческой деятельности.

Задачи итоговой аттестации оценить уровень сформированных компетенций, необходимых для будущей деятельности выпускника программы:

- оценить уровень сформированных компетенций в области управления процессами стратегического и тактического планирования и организации промышленных производств различного типа с использованием современных информационных и телекоммуникационных технологий;
- оценить уровень сформированных компетенций в области обеспечения инвестиционной эффективности и оптимальных условий совершения финансовых сделок клиента с поставщиком финансовых услуг;
- оценить уровень сформированных компетенций в области обеспечения эффективного функционирования системы управления персоналом для достижения целей организации.

2. Результаты освоения программы ПП

Компетенции, сформированные в результате освоения программы профессиональной переподготовки МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг», представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Планируемые результаты освоения III
МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг»**

Виды деятельности	Общепрофессиональные/профессиональные компетенции ¹ ОПК, ПК или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются), ПСК и СК ²	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации	ПСК-1 Определение направлений развития организации	Методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями Сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа Предметной области и специфики деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа	Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами Использовать техники эффективных коммуникаций Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами	Оценка текущего состояния организации Определение параметров будущего состояния организации Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации Оценка бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации
	ПСК-2 Разработка стратегии управления изменениями в организации	Теории заинтересованных сторон Методики оценки деятельности организации в соответствии с разработанными показателями Методов сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии	Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами Использовать техники эффективных коммуникаций Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать	Определение цели и задач стратегических изменений в организации Определение основных параметров и ключевых показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации Определение критериев оценки

		информации бизнес-анализа Предметной области и специфики деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа	комплекс мероприятий по их минимизации Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами Определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа	успеха стратегических изменений в организации Оценка соответствия изменений стратегическим целям организации
ВД 2. Управление бизнес-анализом	ПСК-3 Руководство бизнес-анализом	Теории межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии Теории конфликтов Теории управления рисками Теории менеджмента Управления ресурсами Теории организационного развития	Использовать техники эффективных коммуникаций Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	Разработка требований к ресурсному обеспечению бизнес-анализа Разработка планов проведения работ по бизнес-анализу и обеспечение их выполнения Сбор информации, анализ, оценка эффективности проводимого бизнес-анализа в организации
ВД 3. Разработка и реализация маркетинговых программ с использованием инструментов комплекса маркетинга	ПСК-4 Разработка, внедрение и совершенствование системы маркетинговых коммуникаций в организации	методологии, методов и методики планирования, оценки результатов профессиональной (служебной) деятельности индивидуальных и коллективных субъектов; алгоритма разработки комплекса маркетинг-микс.	Разрабатывать стратегию развития организации; Учитывать действие законов и закономерностей управления при планировании и организации деятельности; Оценивать эффективность маркетинговых решений маркетинговых решений.	Анализа и мониторинга рынка; Моделей анализа и выбора инструментов; Выбора приоритетных каналов; Разработка системы маркетинговых коммуникаций в организации Разработка и проведение коммуникационных кампаний в организации
ВД 4. Управление маркетинговой	ПСК-5 Формирование маркетинговой	Методики проведения комплексного	Разрабатывать маркетинговую стратегию организации	Организация работы маркетинговой службы в рамках

деятельностью организации	стратегии организации	маркетингового исследования Особенностей риск-менеджмента Инструментов бренд-менеджмента Принципов стратегического и оперативного планирования Методов и стратегию ценообразования Принципов логистики распределения и сбыта	Прогнозировать результаты, планировать и создавать условия для результативной маркетинговой деятельности организации Выстраивать систему взаимодействия маркетинговой службы с другими подразделениям и организации	стратегии развития организации, текущих бизнес-процессов и проектной деятельности организации Создание и развитие стратегической системы для выполнения маркетинговых функций в организации
ВД 5. Стратегическое управление персоналом	ПСК-6 Разработка системы стратегического управления персоналом	Особенностей современной роли руководителя в управлении человеческими ресурсами; закономерностей и механизмы регуляции поведения людей в процессе их деятельности принципов и правила эффективного использования информационных и коммуникационных технологий на предприятии; Теории и практики делегирования полномочий; актуальных норм и принципы деловой этики; базовых методик определения психологического типа личности	Использовать лидерское мышление для осуществления изменений; В рамках ротации управленческих кадров демонстрировать способности работать в динамичной среде и различных социально-экономических условиях. Применять на практике методики определения психологического типа личности	теорией и практикой делегирования полномочий; актуальными нормами и принципами деловой этики; базовыми методиками определения психологического типа личности основными форматами делового сотрудничества правилами делового этикета. методами применения информационных и коммуникационных технологий на предприятии;
	ПСК-7 Реализация системы стратегического управления персоналом	Методов управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности Методов оценки работы структурных	Разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции	Анализа успешных корпоративных практик по организации стратегического управления персоналом организации, организационного проектирования и

		<p>подразделений, результатов труда персонала</p> <p>Методов проведения аудитов, контроллинга управленческих процессов</p> <p>Методов анализа количественного и качественного состава персонала</p> <p>Систем стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормы труда</p> <p>Систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала</p> <p>Методов анализа социальных программ и определения их экономической эффективности</p> <p>Технологий и методов формирования и контроля бюджетов на персонал</p>	<p>структурных подразделений и должностных лиц</p> <p>Применять методы управления межличностным и отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой</p> <p>Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала</p> <p>Представлять интересы организации в государственных органах, во взаимодействии с профсоюзами, иными представительными органами работников по вопросам персонала</p>	<p>взаимодействия подразделений</p> <p>Постановки стратегических целей в управлении персоналом</p> <p>Разработки корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом</p> <p>Разработки корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала</p> <p>Формирование системы оплаты и организации труда</p> <p>Разработка организационной структуры, планирование потребности в персонале организации</p>
	<p>ПСК-8</p> <p>Администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации</p>	<p>принципов планирования личного времени, способы и методы саморазвития и самообразования; особенностей деловых коммуникаций в современных условиях; специфики формирования и совершенствования психологического климата и организационной</p>	<p>применять приемы самосовершенствования и саморазвития на основе рефлексии и категориального анализа своей профессиональной деятельности; формировать эффективные модели коммуникации, отвечающие актуальным коммерческим</p>	<p>навыками самостоятельной, творческой работы, умением организовать свой труд;</p> <p>способностью к самоанализу и самоконтролю, к самообразованию и самосовершенствованию, к поиску и реализации новых, эффективных форм организации своей деятельности</p>

		культуры предприятия	интересам и бизнес - целям	
ВД 6. Управление процессом финансового консультирования в организации (подразделении)	ПСК-9 Разработка методологии и стандартизация процесса финансового консультирования и финансового планирования	Теории управления корпоративными финансами; Основ бухгалтерского и управленческого учета; Принципов и подходов к формированию финансовых планов организаций; Основ формирования системы мониторинга и отчетности; Теоретических основ формирования и анализа денежных потоков инвестиционных проектов. Механизмов влияния на финансовую результативность управленческих действий, осуществляемых в рамках финансового контроллинга, причин возникновения и путей рационализации затрат компании. Основ стратегического менеджмента и маркетинга.	Находить инновационные, креативные решения проблем для успешного развития бизнеса; Подготавливать и анализировать прогнозные и фактические формы финансовой отчетности; Рассчитывать показатели коммерческой эффективности Формировать бюджеты и финансовые планы организаций; Готовить прогнозы социально-экономических показателей деятельности предприятия, отраслей, региона и экономики в целом; Проводить финансово-экономическую оценку эффективности деятельности организаций.	Методами оценки финансовой эффективности разработанных проектов с учетом неопределённости ; Методами идентификации рисков и их оценки; Методами влияния на финансовую результативность компании управленческих действий, осуществляемых в рамках финансового контроллинга; Подходами к разработке бюджетов и финансовых планов организаций Методами подготовки и анализа прогнозных и фактических форм финансовой отчетности Методами управления финансами корпорации навыками оценки стоимости предприятия (бизнеса), разработки и принятия управленческих решений.
ВД 7. Разработка и реализация риск-ориентированного	ПСК-10 Планирование, внедрение и реализация риск-	Теоретических и методологических основ управления рисками;	использовать информацию, полученную в результате	методами разработки стратегического анализа в сфере

подхода к управлению в организациях	<p>ориентированного подхода к управлению организацией, целеполагания и программ мотивации с учетом рисков, постановка целей для внедрения риск-менеджмента</p>	<p>содержания, стратегии и приемов управления рисками в предпринимательской деятельности; содержания функций риск-менеджмента и процедур, его сущность; механизма функционирования подсистемы риск-менеджмента в системе управления</p> <p>Принципов целеполагания, организационного планирования и прогнозирования Национальных и международных стандартов, лучшие практики по построению систем управления рисками</p> <p>Законодательства Российской Федерации и отраслевые стандарты по управлению рисками.</p>	<p>стратегического анализа в сфере управления рисками; ставить и решать задачи, направленные на обеспечение конкурентоспособности в системе риск-менеджмента; организовывать и проводить стратегический анализ, анализировать вторичную и первичную информацию, получаемую в ходе исследований и делать выводы</p> <p>Внедрять системы управления рисками на уровне организации, подразделения</p> <p>Анализировать изменения корпоративной нормативной базы по вопросам управления рисками</p>	<p>управления рисками, направленные на обеспечение конкурентоспособности; навыками использования математических и статистических методов расчета уровня рисков; Определения целей и задач подразделения в соответствии со стратегическими целями организации (декомпозиция стратегических целей организации в задачи подразделения) на основании корпоративных нормативных документов по управлению рисками и требований вышестоящего руководства</p> <p>Подбор работников соответствующей квалификации для структурных подразделений и рабочих групп в сфере управления рисками.</p>
	<p>ПСК-11 Оценка эффективности управления рисками в организации и представление</p>	<p>Принципов построения и совершенствования процесса управления рисками</p>	<p>Проектировать системы управления рисками в соответствии с международным</p>	<p>Навыками разработки локальных нормативных актов по формированию</p>

	результатов органам управления организации	методологических основ и формирование стандартов стратегического регулирования процесса управления рисками	и стандартами. Обработать информацию по рискам в отрасли и в организации	системы стратегического регулирования процесса управления рисками
ВД 8. Управление цифровой трансформацией организации, региона, страны	ПСК-12 Управление цифровой стратегией организации (региона, страны)	Международных и отечественных стандартов, лучших практиков и фреймворки по разработке и реализации цифровой стратегии организации (региона, страны) Методов организации разработки и реализации цифровой стратегии организации (региона, страны) Методов организации и планирования работы проектных групп, создания проектных офисов для осуществления технологических, организационных и маркетинговых инноваций.	Формировать и согласовывать стратегические цели цифровой трансформации со стейкхолдерами Организовывать деятельность по разработке и выполнению цифровой стратегии организации (региона, страны) Осуществлять мониторинг и контроль разработки и выполнения цифровой стратегии организации (региона, страны)	Формирование и согласование стратегических целей цифровой трансформации в организации, регионе, стране Организация управления разработкой и обновлением цифровой стратегии развития организации, региона, страны с помощью персонала и стейкхолдеров Организация и выполнение цифровой стратегии организации (региона, страны) с помощью персонала и стейкхолдеров.

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)

Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	методов решения профессиональных задач на продвинутом уровне в сфере экономической, организационной и управленческой теории	применять инновационные подходы для решения экономических, организационных и управленческих задач	навыками обобщения и критического анализа практик управления по направлению менеджмент
ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-	о подходах, моделях и проблемах стратегического управления на основе маркетинга; инструменты	ориентироваться в стратегических проблемах и целях компании; осуществить	навыками проведения анализа среды компании с использованием инструментов

аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	экономического и стратегического анализа внутренней и внешней среды компании	анализ внутренних и внешних параметров компании	стратегического и экономического анализа
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	знания требований разработки реализации организационно-управленческих решений	умения применять методы оценки операционной и организационной эффективности организационно-управленческих решений, социальной значимости, учитывая социальную и этическую ответственность за принятые решения	навыками внедрять изменения, обеспечивать реализацию текущих процессов и адаптировать систему управления в соответствии с принятыми стратегическими и тактическими управленческими решениями.
ОПК-4 Способен 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	теоретических подходов к разработке и выбору управленческих решений по разработке, институционализации и и коммерциализации объектов промышленной собственности, основ социально-экономического прогнозирования и моделирования деятельности, оценки влияния управленческих решений на достижение стратегических задач	формулировать и определять направления управленческих воздействий, связанных с обеспечением реализации стратегии инновационного развития предприятия, разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности деятельности на микроуровне.	навыками управления коллективом при государственной регистрации и коммерциализации объектов промышленной собственности, осуществлении экономических сделок на национальном и мировом рынке объектов промышленной собственности
Общепрофессиональные компетенции (ОПК) и универсальные компетенции (УК)			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	Основных механизмов сбора, очистки, анализа и интерпретации рыночной информации из внешней бизнес-среды и из внутренней среды компании	работать с различными источниками информации	методологией и методами научных исследований
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	принципов формирования концепции проекта в рамках обозначенной проблемы; основных требований, предъявляемых к проектной работе и критерии оценки результатов проектной деятельности	разрабатывать концепцию обозначенной проблемы, формулируя цель, задачи, актуальность, значимость (научную, практическую, методическую и иную в зависимости от типа проекта), ожидаемые результаты и возможные применения; уметь предвидеть результат планировать действия для результата	навыками составления плана-графика реализации проекта в целом и плана-контроля его выполнения; навыками конструктивного возникающих разногласий и конфликтов
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	теоретических и практических аспектов организации как процесса и как явления, организационных систем, законов и принципов организации	применять методы научной организации труда и организационного проектирования, практически использовать навыки рационализации управленческого труда	практическим опытом применения методов научной организации труда и организационного проектирования, методами прогнозирования развития социально-экономических и организационных процессов в объектах управления и оценки их состояния

Дополнительные профессиональные компетенции (ДПК)			
ЛКК-1 Способность развивать свой общекультурный и профессиональный уровень	Источников информации, способствующей личностному и профессиональному саморазвитию.	Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций.	Навыками самопрезентации, методами планирования карьеры.
ЛКК-2 Способность осознавать сущность и специфику процесса социализации в организациях, уметь интегрироваться в новый коллектив, обретать и поддерживать статус, адекватный своей роли	Источников информации, способствующей личностному и профессиональному саморазвитию.	Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций.	Навыками самопрезентации, методами планирования карьеры.
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	Цели и мотивы межличностного взаимодействия	Анализировать различные методы мотивации, категории власти.	Навыками установления и поддержания контакта; навыками конструктивного взаимодействия.
ЛКК-4 Способность развивать в себе личностные качества (волю, решимость, чувство ответственности, поддержание физической формы и др.), необходимых руководителю	Целей и мотивов межличностного взаимодействия	Анализировать различные методы мотивации, категории власти.	Навыками установления и поддержания контакта; навыками конструктивного взаимодействия.
Дополнительные профессиональные компетенции (ДПК)			
ДПК-1 Умение работать с консультантами, применять основные приемы консультирования	принципов, методов, приемов, особенностей консультирования.	Применять основные приемы консультирования.	Навыками работы с консультантами, навыками консультирования.
ДПК-2 Способность развить в процессе прохождения программы обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления	Основ подготовки документов для целей организационного управления.	Развить в процессе прохождения программы навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления	Навыками работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления.
ДПК-3 Владение эффективными бизнес-коммуникациями, умением применять различные методы и технические средства,	Методов и моделей эффективных бизнес-коммуникаций.	Применять различные методы и технические	Навыками управления эффективными

повышающие эффективность коммуникаций		средства, повышающие эффективность коммуникаций.	бизнес-коммуникациями.
ДПК-4 Владение методами общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами	Основ возникновения и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе и умеет применять их на практике;	Подбирать техники и методы разрешения и урегулирования конфликтов в различных коллективе.	Навыками применения методов разрешения и урегулирования конфликтов.
ДПК-5 Умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде	Принципов и методов командообразования	Применять мотивы межличностного взаимодействия; анализировать различные методы мотивации, категории власти.	Навыками установления и поддержания контакта; навыками конструктивного взаимодействия.
ДПК-6 Способность построения стратегии развития организации на разных уровнях	Методов анализа и моделирования бизнес-процессов.	Моделировать, анализировать и совершенствовать стратегии развития организации, бизнес-процессы; применять специализированные методологии для построения моделей процессов, данных, объектов	навыками работы со специализированными программными средствами для построения моделей процессов, данных, объектов; построения и анализа моделей бизнес-процессов предприятия.
ДПК-7 Способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач	Гражданского, трудового права, нормативных документов в области налогообложения, предпринимательства.	Разрабатывать проекты построения политики развития бизнеса.	Навыками интегрирования различных аспектов бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.
ДПК-8 Способность построения комплексных, межфункциональных решений	Гражданское, трудовое право, нормативные документы в области налогообложения, предпринимательства.	Разрабатывать проекты построения политики развития бизнеса.	Навыками интегрирования различных аспектов бизнеса и менеджмента в построении политики развития

			бизнеса и решении практических задач.
ДПК-9 Способность представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией	Принципов и модели формирования и управления проектами и изменениями; возможности использования современных методов управления изменениями в целях реструктуризации компании.	Разрабатывать программу крупномасштабных изменений в компании (программу реструктуризации); представить межфункциональную деятельность в виде проекта.	Навыками управления проектами и изменениями; формирования и осуществления крупномасштабных изменений в структуре и системах управления компанией для повышения конкурентоспособности бизнеса.

3. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в форме подготовки и сдачи итогового квалификационного экзамена и в форме подготовки и защиты итоговой квалификационной работы.

Специфика итогового квалификационного экзамена определяется содержанием программы профессиональной переподготовки МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг», реализуемой в Институте управления РАНХиГС.

Форма и условия проведения итоговой аттестации доводятся до сведения слушателей не позднее, чем за месяц до начала итоговой аттестации по программам ПП.

Вопросы итогового квалификационного экзамена определены в соответствии с дисциплинами учебного плана структурным подразделением Института управления РАНХиГС, проводящим обучение, с учетом рекомендаций руководителей организаций, направляющих слушателей на обучение.

Итоговая квалификационная работа (ИКР) является научно-практическим исследованием в предметной области профессиональной переподготовки слушателя программы МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг».

Тематика ИКР, с учетом мнения слушателя, рассматривается структурным подразделением Института управления РАНХиГС, проводящим обучение, а также с учетом рекомендаций руководителей организаций, направляющих слушателей на обучение.

После определения тематики итоговых квалификационных работ издается приказ директора института о закреплении тем. Для закреплении тем, каждый слушатель должен написать личное заявление по установленной форме.

4. Общие требования к итоговому квалификационному экзамену

Итоговый квалификационный экзамен должен определять уровень освоения слушателем материала, предусмотренного учебной программой профессиональной переподготовки МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг», и охватывать минимальное содержание дисциплин учебного плана.

Итоговый квалификационный экзамен не может проводиться до завершения полного курса обучения по программе профессиональной переподготовки МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг».

Итоговый квалификационный экзамен должен наряду с требованиями к содержанию отдельных дисциплин учитывать также общие требования к выпускнику, предусмотренные программой.

В ходе итогового квалификационного экзамена слушатели должны показать свои способности и умение, опираясь на полученные углубленные знания, умения и сформированные компетенции, самостоятельно решать на современном уровне задачи своей профессиональной деятельности.

5. Процедура проведения итогового квалификационного экзамена

Процедура проведения экзамена включает экзамен, проверку результатов экзамена, подведение итогов экзамена и их оглашение.

Перед началом экзамена слушатели приглашаются в аудиторию. Слушателям раздаются экзаменационные билеты. Вопросы итогового квалификационного экзамена представлены в тестовой форме.

Тестирование представляет собой выполнение тестового задания (теста), состоящего из вопросов и вариантов ответов на них. Цель тестирования: качественно оценить структуру и эффективно измерить уровень знаний каждого слушателя. Вопросы предусматривают один правильный вариант ответа. Для ответа на вопросы итогового экзамена каждому слушателю отводится примерно 60 минут.

Рекомендуется напомнить слушателям общие рекомендации по подготовке ответов.

После проведения тестирования проводится проверка ответов слушателей и выставление оценок по 5-балльной системе (табл. 2).

Подведение итогов сдачи экзамена и их оглашение: все слушатели, сдававшие экзамен в соответствующий день, приглашаются в аудиторию, где работает ИАК.

Председатель ИАК сообщает, что в результате проверки ответов слушателей, обсуждения и совещания оценки выставлены и оглашает их. Отмечает лучших слушателей, высказывает общие замечания. Обращается к слушателям, нет ли не согласных с решением комиссии с оценкой ответов. В случае устного заявления слушателя о занижении оценки его результатов, с этим слушателем проводится собеседование в присутствии всего состава комиссии. Целью такого собеседования является разъяснение качества ответов и обоснование итоговой оценки.

В заключении Председатель комиссии поздравляет слушателей со сдачей итогового квалификационного экзамена.

6. Фонд оценочных средств итоговой аттестации, проводимой в форме итогового квалификационного экзамена

Примерные тестовые вопросы итогового квалификационного экзамена

1. Показателями успешности деятельности менеджера являются:

А) масштаб бизнеса, опыт работы в должности, лидерство, прибыль.

Б) степень доверия акционеров, актуальность информационных систем.

В) совокупный доход, средний возраст работающих, отсутствие конфликтов, внимательное отношение к персоналу

Г) жизнеспособность объекта управления, управляемость, эффективность.

2. Управляемость зависит от:

А) Масштаба бизнеса, экономической ситуации, отраслевой принадлежности.

Б) Степени стандартизации управленческих процедур, уровня заработной платы, степени централизации.

В) Доверия руководителю, социально-психологического климата, квалификации персонала, соответствия типа управления ситуации

3. Прямыми экономическими методами мотивации являются:

А) зарплата, льготы, бонусы, премии

Б) сокращенный рабочий день, увеличенный отпуск, отгулы

В) облегчение получения выгод (выплат), скользящий гибкий график, укороченный рабочий день

Г) престижные командировки, медицинское обслуживание, доставка на работу транспортом фирмы

4. Каковы основные риски стратегии фокусирования?

А) стремление установить в отрасли слишком большую надбавку к цене

Б) стремиться дифференцировать те свойства продукции, которые не важны для покупателей

В) предпочтения потребителей сегмента все больше отдаются свойствам продукта главного рынка

Г) незнание или непонимание того, что покупатели рассматривают как ценность продукции

5. Когда стратегия с низкими издержками работает лучше всего?

А) когда существует мало путей индивидуализации продукции, которая имела бы значение для покупателей

Б) когда существует много возможностей для дифференциации продукции

В) когда цена не является основным фактором конкуренции

Г) когда сильно развита привязанность потребителей к определенной торговой марке

6. При приеме на работу нового сотрудника, руководство в своих действиях должно исходить из предпосылки, что:

А) управление путем делегирования полномочий и ответственности и ОРМ являются частью корпоративной культуры компании, и сотрудник самостоятельно с течением времени войдет в курс дела и разберется в деталях. В том случае, если что то останется непонятным, он может обратиться за помощью или задать вопросы

Б) нового сотрудника может ввести в курс дела его непосредственный начальник. Он же дает необходимые пояснения, в том объеме, который посчитает целесообразным и той форме, которую находит приемлемой

В) нового сотрудника вводят в курс дела на этапе собеседования с руководством компании

Г) подробное и систематическое объяснение новому сотруднику всей цепочки - от цели и задач его рабочего места до диапазона действия и особых полномочий, является обязанностью его прямого руководителя

7. Иванов планировал в понедельник начать разработку плана по маркетингу, как это было поручено ему непосредственным руководителем, начальником отдела маркетинга. В пятницу к нему подошел его коллега и сообщил, что директор передал это задание ему. Начальник отдела маркетинга узнал об этом лишь в следующую среду, когда поинтересовался у Иванова, как продвигаются дела с планом. Сколько ошибок допустил директор?

А) одну ошибку

Б) он все сделал правильно

- В) две ошибки
- Г) все сделал неправильно

8. К какому виду деловых бесед относится следующее высказывание: "В начале встречи руководитель информирует сотрудников о принятом решении и дает соответствующие указания".

- А) Беседа за круглым столом
- Б) Служебное совещание («Производственное совещание»)
- В) Консультационное совещание («Совещание с сотрудниками»)

9. Ничтожная сделка недействительна:

- А) в силу предписаний закона независимо от признания ее таковой судом
- Б) в силу признания ее ничтожной (недействительной) судом
- В) только в отношении неисполненной части сделки с момента оспаривания ее правовых последствий

- Г) если таково совместное решение сторон

10. Оферта это:

- А) предложение, выражающее намерение лица считать себя заключившим договор с адресатом, принявшим предложение
- Б) реклама, если в ней прямо не указано другое
- В) ответ на предложение, выражающее намерение лица считать себя заключившим договор с адресатом
- Г) система налогообложения

Оценка ответов слушателей осуществляется по шкале, представленной в табл. 2.

Таблица 2

Шкала оценки итогового теста по программе
(33 тестовых вопроса, максимум 5 баллов)

Количество правильно выполненных заданий	29-33	24-28	20-23	менее 20

Баллы по 5-балльной шкале	отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
---------------------------	---------	--------	-------------------	---------------------

Таблица 3

Комплексная оценка сформированности компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции
Цифр.	Оценка	
1	Неудовлетворительно	Не имеет необходимых представлений о материале по вопросам билета
2	Удовлетворительно или неудовлетворительно (по усмотрению комиссии)	Знать на уровне ориентирования , представлений. Слушатель знает основные признаки или термины изучаемого элемента содержания, их отнесенность к определенной науке, отрасли или объектам, узнает их в текстах, изображениях или схемах и знает, к каким источникам нужно обращаться для более детального его усвоения
3	Удовлетворительно	Знать и уметь на репродуктивном уровне. Слушатель знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях
4	Хорошо	Знать, уметь, владеть на аналитическом уровне. Зная на репродуктивном уровне, указывать на особенности и взаимосвязи изученных объектов, на их достоинства, ограничения, историю и перспективы развития и особенности для разных объектов усвоения
5	Отлично	Знать, уметь, владеть на системном уровне. Слушатель знает изученный элемент содержания системно, произвольно и доказательно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях, учитывая и указывая связи и зависимости между этим элементом и другими элементами содержания учебной дисциплины, его значимость в содержании учебной дисциплины

7. Общие требования к итоговой квалификационной работе

ИКР представляет собой самостоятельное и логически завершенное исследование, связанное с решением задач того вида (видов) деятельности, к которой готовится слушатель программы:

- управление процессами стратегического и тактического планирования и организации промышленных производств различного типа (единичного, серийного, массового) с использованием современных информационных и телекоммуникационных технологий;
- обеспечение инвестиционной эффективности и оптимальных условий совершения финансовых сделок клиента с поставщиком финансовых услуг;
- обеспечение эффективного функционирования системы управления персоналом для достижения целей организации в международном бизнесе.

При выполнении ИКР слушатели должны показать свои способности и умение, опираясь на полученные углубленные знания, умения и сформированные компетенции, самостоятельно решать на современном уровне задачи своей профессиональной деятельности, профессионально излагать специальную информацию, научно аргументировать и защищать свою точку зрения.

К защите ИКР допускаются слушатели программы переподготовки полностью выполнившие учебный план программы и представившие работу в установленные сроки. Степень самостоятельности – не менее 75%. Работу допускает к защите руководитель ИКР письменным отзывом на нее.

Оценка результата защиты ИКР производится на открытом заседании аттестационной комиссии. За основу оценки принимаются следующие критерии, с учетом степени освоения компетенций, контролируемых на итоговой аттестации:

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

8. Руководство и консультирование итоговой квалификационной работой

Координацию и контроль подготовки ИКР осуществляет руководитель ИКР (далее – руководитель).

Руководитель ИКР, как правило, должен вести дисциплину учебного плана программы, иметь ученую степень и/или ученое звание, регулярно участвовать в исследовательских проектах, иметь публикации.

Допускается привлечение к руководству ИКР на условиях совместительства или почасовой оплаты высококвалифицированных специалистов из органов государственной власти и местного самоуправления, имеющих высшее профессиональное образование, соответствующее специальности и стаж практической деятельности в указанных сферах не менее 5 лет.

Руководители ИКР назначаются приказом руководителя структурного подразделения института.

В обязанности руководителя ИКР входит:

- а) составление и выдача задания на ИКР;
- б) определение плана-графика выполнения ИКР и контроль его выполнения в соответствии с индивидуальным заданием и графиком выполнения работы;
- в) дача рекомендаций по подбору и использованию источников и литературы по теме ИКР;
- г) оказание помощи в разработке структуры (плана) ИКР;
- д) консультирование слушателя по вопросам выполнения ИКР;
- е) анализ текста ИКР и дача рекомендаций по его доработке (по отдельным главам (разделам), подразделам и в целом);
- ж) оценка степени соответствия ИКР требованиям, предъявляемым к данной работе;
- з) информирование о порядке и содержании процедуры защиты ИКР и о требованиях к защите;
- и) консультирование (оказание помощи) в подготовке выступления и подборе наглядных материалов к защите;

к) составление письменного отзыва о ИКР по установленной форме, в котором отражается:

- актуальность ИКР;
- степень достижения целей ИКР;
- наличие в ИКР элементов методической и практической новизны;
- наличие и значимость практических предложений и рекомендаций, сформулированных в ИКР;
- правильность оформления ИКР, включая оценку структуры, стиля, языка изложения, а также использования табличных и графических средств представления информации;
- обладание автором работы профессиональными знаниями, умениями и навыками;
- недостатки ИКР;
- рекомендация ИКР к защите.

9. Требования к объему, структуре и оформлению итоговой квалификационной работы

ИКР может быть выполнена на тему, рекомендованную Институтом управления РАНХиГС, а также предложенную организацией-работодателем в соответствии с профилем программы переподготовки. В этом случае работодатель организации на официальном бланке оформляет заявку с предложением определенной темы (направления) исследования.

Слушатель имеет право предложить свою тему ИКР вместе с обоснованием целесообразности ее разработки при условии соответствия темы профилю программы.

Изменение или корректирование (уточнение) темы допускается в исключительных случаях по просьбе руководителя ИКР. В этом случае по представлению руководителя структурного подразделения издается изменение приказа «Об утверждении тем ИКР».

Объем текстовой части работы должен быть от 70 до 80 стр. (А4, интервал – полуторный, шрифт – Times New Roman, размер – 12, поля: слева – 3,0 см; справа – 1,5 см; сверху – 2, 0 см; снизу – 2, 0 см). Приложения не входят в объем работы.

Структура работы состоит из не менее 3-х глав, основными элементами которой являются следующие:

- Содержание работы (оглавление с указанием страниц глав и параграфов)
- Введение;
- Теоретический (методический, обзорный) раздел (глава 1);
- Аналитический раздел (глава 2)
- Практический (рекомендательный, проектный) раздел (глава 3);
- Заключение;
- Литература (библиографический список);
- Приложения.

ИКР должна быть переплетена (сброшюрована).

Все перечисленные структурные части работы, в том числе все главы и разделы, должны быть пронумерованы и начинаться с новой страницы.

Страницы работы должны иметь сквозную нумерацию, номер страницы проставляется в центре нижней части листа без точки.

Включение в работу литературных обзоров допускается количестве не более 10-15 единиц и только в связи с решением конкретной задачи и изданием ближайших пяти лет до даты защиты.

Титульный лист работы оформляется по установленной форме. Титульный лист работы подписывается слушателем и научным руководителем

Табличный материал, большие массивы **исходных** данных для проведения различных видов анализа, не включаются в основную часть работы, а выносятся в приложения. Объем приложений не регламентируется.

В работе должен присутствовать список литературных источников, а в самой работе ссылки на используемую литературу, оформленные в соответствии с требованиями стандарта.

10. Процедура проведения итоговых аттестационных испытаний в форме защиты ИКР

Защита ИКР – завершающий этап итоговой аттестации выпускников программы переподготовки.

ИКР защищается слушателем в ходе выпускной очной сессии в Академии перед членами аттестационной комиссии, назначаемой приказом руководителя структурного подразделения.

Защита проходит с использованием необходимых иллюстративных материалов (компьютерной презентации), которые должны быть подготовлены заранее.

Продолжительность выступления слушателя – 7-10 минут. После выступления слушателя членами комиссии могут быть заданы вопросы по теме ИКР.

При несоответствии ИКР требованиям, предъявляемым к итоговой работе, она не допускается к защите руководителем работы.

11. Фонд оценочных средств итоговой аттестации, проводимой в форме подготовки и защиты итоговой квалификационной работы

Перечень рекомендуемых тем итоговых квалификационных работ:

1. Разработка стратегии организационного развития компании
2. Разработка программы совершенствования бизнес-процессов при переходе к цифровой экономике
3. Выбор стратегии развития компании
4. Разработка сбытовой стратегии организации
5. Разработка маркетинговой стратегии организации
6. Организация системы стратегического планирования компании
7. Разработка стратегии вывода компании на новые рынки
8. Совершенствование процесса разработки и выбора стратегических управленческих решений по развитию организации
....
9. Разработка предложений по совершенствованию ценовой политики организации
10. Разработка антикризисной стратегии фирмы
11. Разработка стратегии и тактики достижения конкурентных преимуществ организации
12. Формирование и реализация стратегии ценовой политики организации

13. Разработка (внедрение) стратегического сорсинга в компании
14. Разработка стратегического сорсингового плана (SSP) компании
15. Разработка стратегии развития сети продаж
16. Трансформация инфраструктуры менеджмента в условиях перехода к цифровой экономике
17. Организация стратегически ориентированной системы корпоративного управления компании
18. Разработка проекта по развитию корпоративной культуры
19. Совершенствование системы риск-менеджмента в корпорации.
20. Разработка системы поддержки управленческих решений при управлении корпоративной культурой
21. Организация внутрифирменного планирования в компании
22. Организация календарного (текущего) планирования в организации.
23. Управление качеством торгового обслуживания в организации
24. Совершенствование организации закупочной деятельности компании
25. Управление конкурентоспособностью организации
26. Франчайзинг как перспективная форма организации малого бизнеса
27. Разработка рекомендаций по рационализации затрат производственной компании
28. Создание нового бизнеса в сфере в условиях растущего рынка
29. Совершенствование организационной структуры компании
30. Управление персоналом как составная часть менеджмента предприятия.
31. Разработка кадровой политики организации.
32. Разработка мероприятий по организации работы по привлечению кадров в компании.
33. Совершенствование системы оплаты труда в организации.
34. Разработка рекомендаций по совершенствованию управления деятельностью функциональных руководителей компании
35. Разработка (совершенствование) системы управления персоналом организации на этапе формирования организации (на стадии роста)
36. Разработка (совершенствование) профиля профессиональной ориентации специалистов в организации.
37. Совершенствование системы управления персоналом.
38. Коучинг как эффективный инструмент управления компанией
39. Разработка рекомендаций а по внесению организационных изменений
40. Делегирование полномочий: разработка и внедрение на российском предприятии.
41. Формы и методы реализации коллегиального сотрудничества на российских предприятиях.
42. Практика применения делегирования в работе руководителя.
43. Разработка и применение Общей инструкции по управлению на российских предприятиях.
44. Перспективы использования методики описания рабочих мест на российском предприятии.
45. Организации контроля исполнения управленческих решений в организации: теория и практика.
46. Организация маркетинговой деятельности организации
47. Разработка маркетинговой стратегии предприятия.
48. Разработка рекомендаций по продвижению товаров (услуг) на рынок
49. Сегментация и выбор целевого рынка.
50. Формирование товарного портфеля фирмы и развитие товарного ассортимента.
51. Оценка и прогнозирование спроса на продукцию компании.
52. Ценовые стратегии в комплексе маркетинга организации.
53. Обоснование рыночных возможностей организации.
54. Планирование продаж и построение системы сбыта организации.
55. Продвижение в комплексе маркетинга предприятия.
56. Региональный маркетинг и его организация
57. Разработка стратегии и тактики рекламной компании организации
58. Формирование и развитие регионального маркетинга

59. Управление торговыми знаками организации
60. Организация и развитие производства марочных товаров
61. Организация (развитие) системы товародвижения фирмы
62. Формирование организационной структуры компании на базе экономически самостоятельных подразделений.
63. Разработка интегрированной структуры организации бизнеса компании
64. Реструктуризация компании как путь повышения ее конкурентоспособности.
65. Оптимизация и реинжиниринг бизнес-процессов компании
66. Формирование организационной культуры компании.
67. Применение аутсорсинга в практике работы российского предприятия
68. Привлечение консультантов в практике управления компанией
69. Разработка программы совершенствования бизнес-процессов при переходе на филиальную структуру компании
70. Оптимизация бизнес-процессов внешних и внутренних коммуникаций организации
71. Аутсорсинг как инструмент повышения конкурентоспособности организации
72. Разработка (совершенствование) системы оперативного управления производством
73. Проектирование продукции (услуги) с учетом требований потребителей.
74. Организация совместной работы с поставщиками.
75. Управление цепью поставок.
76. Применение методов <i>lean</i> (ресурсосберегающего) производства на предприятии
77. Электронная система снабжения (e-Procurement) – перспективное направление развития электронной торговли в России в секторах B2B и B2C
78. Специфика производства наукоемкой продукции.
79. Развитие конкуренции в научно-технической и инновационной деятельности (инновационный конкурс)
80. Организация коллективных трудовых процессов в компании.
81. Формирование эффективной системы взаимоотношений поставщиков и потребителей с использованием современных IT
82. Концепция CALS как глобальная стратегия повышения эффективности бизнес-процессов.
83. Организация подготовки системы качества предприятия к сертификации, методы управления качеством
84. Разработка системы экономической безопасности компании
85. Совершенствование логистических процессов компании с учетом факторов риска
86. Разработка системы управления проектами (в т.ч. инновационными, международными) компании
87. Управление рисками на основе результатов экономического анализа.
88. Методы уменьшения экономических рисков при управлении организацией (или в процессе)

Оценка ИКР слушателя осуществляется по шкалам:

Шкала 1. Комплексная оценка сформированности компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции
Цифр.	Оценка	
1	Неудовлетворительно	Не имеет необходимых представлений о предмете и объекте исследования по теме ИКР

2	Удовлетворительно или неудовлетворительно (по усмотрению комиссии)	Знать на уровне ориентирования , представлений. Слушатель знает основные признаки или термины изучаемого элемента содержания, их отнесенность к определенной науке, отрасли или объектам, узнает их в текстах, изображениях или схемах и знает, к каким источникам нужно обращаться для более детального его усвоения
3	Удовлетворительно	Знать и уметь на репродуктивном уровне. Слушатель знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях
4	Хорошо	Знать, уметь, владеть на аналитическом уровне. Зная на репродуктивном уровне, указывать на особенности и взаимосвязи изученных объектов, на их достоинства, ограничения, историю и перспективы развития и особенности для разных объектов усвоения
5	Отлично	Знать, уметь, владеть на системном уровне. Слушатель знает изученный элемент содержания системно, произвольно и доказательно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях, учитывая и указывая связи и зависимости между этим элементом и другими элементами содержания учебной дисциплины, его значимость в содержании учебной дисциплины

Шкала 2. Система критериев для комплексной оценки сформированности компетенций по защите ИКР

Оценка	Критерии
«отлично»	Соответствие содержания работы заданию. Глубина анализа и обоснованность разработанных предложений. Грамотность, логичность изложения, оригинальность (если таковая имеется) подачи материала. Список и характер используемых литературных источников соответствуют современным взглядам отечественных и зарубежных специалистов по исследуемой проблеме. Дается его всесторонний анализ. Полно представлены фактические материалы, дается всесторонний анализ, выводы аргументированы Работа оформлена в соответствии с требованиями. Иллюстрированный материал выполнен хорошо и умело использован. Доклад на защите раскрывает содержание работы, ответы на вопросы членов комиссии четкие.
«хорошо»	Соответствие критериев в п. 1. При достаточной глубине раскрытия темы, однако имеются некоторые погрешности, не носящие принципиального характера. Ответы получены в основном на все вопросы членов комиссии.
«удовлетворительно»	Поверхностное выполнение одного из разделов: не исследована история рассматриваемых вопросов или недостаточно полно проанализировано современное состояние. Привлечен небольшой объем фактического материала, но его анализ выполнен на уровне констатации фактов или выводы расплывчаты, предположения

	не конкретны, не обоснованы. Работа оформлена небрежно. В рецензии есть замечания, некоторые из них принципиального характера.
«неудовлетворительно»	Содержание работы поверхностно, компилятивно. Имеются принципиальные замечания у рецензента. Доклад слабо раскрывает тему выпускной квалификационной работы, иллюстрационный материал поверхностен. Не получено ответов на вопросы членов АК

12. Учебно-методическое и информационное обеспечение итоговой аттестации

12.1. Нормативно-правовые документы

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025)
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
5. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025)
6. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025)
7. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.10.2025)
8. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ
9. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ред. от 31.07.2025)
10. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг" (ред. от 27.10.2025)
11. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 25.12.2023)
12. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" (ред. от 08.08.2024)
13. Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (ред. от 28.04.2023)

12.2. Основная литература.

1. Купцова, Е. В. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова ; ответственный редактор А. А. Степанов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8377-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560505>.
2. Корнеева, И. В. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / И. В. Корнеева, В. Е. Хруцкий. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 402 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19482-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/556529>.
3. Александрова О.Н., Жернакова М.Б., Антонов С.А. под ред. Коротков Э.М. «Практический менеджмент» - М.: ИНФРА-М, 2013. – 330с.
4. Дафт Р. Менеджмент. 7-е изд./ Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2015
5. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: управление проектами и командами. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2012.
6. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: ответственность исполнителя и ответственность руководителя. Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2012.
7. Календжян С.О., Борш Г. Система эффективного управления: организационная функция менеджмента. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС. 2012.
8. Менеджмент : учебник для вузов / под редакцией Ю. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 595 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18246-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560488>.
9. Минцберг Г., Куинн Д.Б., Гошал С., Стратегический процесс Пер. с англ.. – СПб: Питер, 2015 – 688с.
10. Петров К.Н. Как разработать бизнес-план. Практическое пособие с примерами и шаблонами. 2013 г. Диалектика / Вильямс 2015, стр. стр. 327-336
11. Робинс, Стивен, П., Коутлер, Мэри. Менеджмент, 6-е издание.: Пер. с англ. – М Издательский дом «Вильямс», 2014
12. Стрекалова Д. Бизнес-планирование СПб: Питер, 2014.- 352 с
13. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер. с 12-го англ. изд.- М.: Издательский дом «Вильямс», 2013. – XX, 928с.
14. Шкардун В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика: Монография. - М.: Дело, 2016. – 376 с.
15. Фляйшер К., Бенсуссан Б., Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. – 541с.

12.3. Дополнительная литература

1. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/ Майкл Е.Портер; Пер. с англ. – Альпина Бизнес Букс, 2013. – 715с.
2. Портер М., Самплер Д., Прахалад С.К., Курс МВА по стратегическому менеджменту Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2010. – 608с..
3. Дженстер, Пер, Хасси, Дэвид. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2013. – 368с.
4. Грант Р.М. Современны стратегический анализ . 6-е изд. / Пер. с англ. Под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер.2016. – 560 с.
5. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Д., Школы стратегий Пер. с англ. СПб: «Питер», 2010.
6. – 336с.
7. Виленский П. Л., Лившиц В. Н., Смоляк С. А. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика М: Дело, Академия народного хозяйства, 2013. - 1104 стр.
8. Project Expert. Руководство пользователя. М.: Эксперт Системс, 2012. - 628с.
9. Алиев В.С. Практикум по бизнес-планированию с использованием программы Project Expert М. Инфра-М, 2015
10. Лапыгин, Андрианов, Бобкова: Сборник бизнес-планов Издательство: Омега-Л, 2015 г
11. Практическое руководство по сегментированию рынка, С. Дибб, Л. Симкин. –СПб.: Питер, 2015
12. Костерин А.Г. Практика сегментирования рынка. – СПб.: Питер, 2012. – 288 с.
13. Альтшулер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации – М.:Вершина, 2016. – 232 с.
14. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок./ Перев. С англ. Под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2013. – 800с.
15. Стерхова С.А. Инновационный продукт. Инструменты маркетинга - М.: Дело, 2013 г. – 296 с.
16. Ролницки К.. Управление каналами дистрибуции - М.: Издательство Добрая книга, 2016. – 368 с
17. Липсиц И.В. Ценообразование: учебник. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: Экономистъ, 2011. – 448 с.
18. Друкер, Питер Ф. «Менеджмент: задачи обязанности, практика».: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2013, - 992с.
19. Рыженкова И.К. «Профессиональные навыки менеджера».: - М.; Эксмо – 2012, - 272с.

12.4. Интернет-ресурсы

1. [http:// www. budgetrf. ru](http://www.budgetrf.ru) - Мониторинг экономических показателей;
2. [http:// www. businesspress.ru](http://www.businesspress.ru) - Деловая пресса;
3. [http:// www. garant.ru](http://www.garant.ru) - Гарант;
4. Справочно-правовая система «Кодекс» «Эксперт-Торговля»;
5. Информационно-справочная система «Консультант Плюс»;
6. [http:// www. nta –rus. ru](http://www.nta-rus.ru) - Национальная торговая ассоциация;
7. [http:// www. rbc. ru](http://www.rbc.ru) – РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера);
8. <http://www.expert-systems.com/rus/> - Project Expert
9. <http://www.finanalisis.ru/?leaf=faprof.htm> - программы инвестиционного и финансового анализа
10. <http://www.pro-invest.com/> - Сайт ПРО-Инвест
11. http://www.greenst.ru/invest_analysis/products/ -Сайт с информацией о продуктах Аль-инвест
12. http://allsoft.in.ua/soft/project_expert_7standard.html - инвестиционный анализ
13. <http://www.cfin.ru/software/invest/kozlov.shtml> - Обзор программных продуктов для расчета инвестиционных проектов
14. <http://www.management.com.ua/finance/fin011-10.html> - учебник по инвестиционному анализу "Оценка эффективности инвестиционных проектов"
15. http://www.bizeducation.ru/library/fin/invest/invest_contents.htm - статьи об инвестиционном анализе
16. <http://www.bigplans.ru/content/blogcategory/0/35/> статьи, книги, примеры бизнес планов
17. http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/btl/event_marketing.htm - Event Marketing как он есть
18. http://www.swot-analysis.ru/index_2.html) - SWOT-анализ и стратегическое планирование
19. <http://www.retailclub.ru/manage/276.html> - Бузукова Е.А. Построение ассортиментной матрицы.

12.5. Справочные системы

ИС «Консультант - плюс».

12.6. Иные источники

не предусмотрено.

13. Материально-техническое и программное обеспечение итоговой аттестации

Для обеспечения итоговой аттестации слушателей программы ПП МВА «Корпоративный менеджмент и маркетинг» Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook. Power Point).

Иное специальное оборудование не требуется.