

**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**

«УТВЕРЖДАЮ»
Директор Института управления
М.В. Хайруллина

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

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

Специализация «Стратегический менеджмент и новые технологии»

Авторы-составители:

Центр международных программ МВА
Факультета международных отношений и
бизнеса, Директор центра, кандидат
философских наук



М.А. Перепелица

Руководитель программы
Заместитель директора Центра международных
программ МВА ФМОиБ РАНХиГС



М.А. Шермет

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи итоговой аттестации	2
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 «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)» по завершении обучения на программе.

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

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

Задачами итоговой аттестации является:

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

2. Результаты освоения ДПП ПП

Таблица 1

Виды деятельности	Профессиональные компетенции (и профессионально-специализированные; и личностно-культурные компетенции) или трудовые функции ПСК, ЛКК и ОПК	Практический опыт	Знания	Умения
Управление процессом финансового консультирования в организации (подразделении)	Профессиональные компетенции (ПСК): ПСК-1¹: разработка методологии и стандартизация процесса финансового консультирования и финансового планирования	Выполнение требований по созданию организационной структуры по финансовому консультированию.	Основ организационного планирования и управления персоналом Корпоративных документов и нормативных актов Механизмов и системы внутренней и внешней коммуникации и отчетности в организации Основных теорий и концепций взаимодействия сотрудников в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами Бизнес-процессов в сфере управления персоналом в	Устанавливать и поддерживать деловые контакты, связи, отношения, коммуникации с сотрудниками организации и заинтересованными сторонами, формировать общую позицию по вопросу финансового консультирования, финансового планирования Оценивать ресурсы, необходимые для создания организационной структуры по финансовому консультированию в организации Руководить разработкой и разрабатывать документацию

¹ С, С/01.7 (профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию» утвержден приказом Минтруда от 19.03.2015 г. № 167н (регистрационный номер 439);

			организации	и положения об организационной структуре, предоставляющей услуги финансового консультирования клиентов Применять корпоративные документы и процедуры для организации эффективного процесса финансового консультирования Определять систему внутренней и внешней коммуникации и отчетности по процессу финансового консультирования
Управление процессом финансового консультирования в организации (подразделении)	ПСК-2¹ : создание и развитие организационной структуры по финансовому консультированию	Анализ развития организационной структуры по финансовому консультированию	Полномочий и обязательств сотрудников организации по реализации плана и внедрению процесса финансового консультирования Распределение ролей и ответственности в работе подразделения по финансовому консультированию Основных	Организовывать командное взаимодействие для решения поставленных задач Определять основные показатели эффективности руководителей подразделений в части ответственности за качество услуг финансовых консультантов

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

			подходов к осуществлению организационных изменений Роли и места управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации	Определять потребности в обучении персонала вопросам финансового консультирования, финансового планирования
■ Консультирование организации по стратегическим вопросам управления персоналом	ПСК-3¹: коучинг руководителей по стратегическому управлению персоналом организации	Методов оценки эффективности системы управления персоналом Технологий разработки бизнес-проектов в области управления персоналом для целей консультирования Основ управления проектами в области управления персоналом Методологии коучинга руководителя организации Целей, содержания, технологий и результатов консультирования по стратегическому	Осуществлять сбор, систематизацию и оценку информации в соответствии с целями консультирования в области стратегического управления персоналом Обеспечивать формирование целей развития руководителя и организации для повышения качества управленческих решений руководителя для реализации стратегии Составлять планы действий по достижению целей коучинга руководителя с учетом особенностей управляемой организации	Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации.

¹ D, D/05.7 (профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом», утвержден приказом Минтруда от 04.04.2022 № 197н (регистрационный номер 68448);

		управлению персоналом Основных метрик и аналитических срезы по вопросам эффективности автоматизации и/или цифровизации процессов управления персоналом Порядка подготовки, оформления, ведения и хранения документов по консультационному проекту в области управления персоналом	Оценивать результаты коучинга Обсуждать с руководителем действия по достижению целей программы коучинга Осуществлять деловые коммуникации и взаимодействие с должностными лицами организации и иными участниками проекта на всех этапах консультирования Работать со специализированными информационными системами и цифровыми сервисами организации в области управления персоналом	
■ Консультирование организации по стратегическим вопросам управления персоналом	ПСК-4¹: реализация консультационного проекта по вопросам бюджетирования в области управления персоналом организации	Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в	Методов оценок процессов и документов по управлению персоналом Технологий бизнес-коммуникаций и техники делового общения для целей консультирования	Проводить оценку эффективности и перспектив развития системы управления персоналом Обсуждать с руководителем потенциал

¹ Д, Д/04.7 (профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом», утвержден приказом Минтруда от 04.04.2022 № 197н (регистрационный номер 68448);

		персонале и взаимодействия структурных подразделений организации.	Технологий и методов разрешения конфликтов Норм этики консультирования и делового общения	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
■ Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта	ПСК-5¹: оценка качества нормативной базы (внутренних регламентов экономического субъекта, определяющих процессы формирования и функционирования систем внутреннего контроля, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля)	Осуществление анализа качества нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля	Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля Современных методов проведения мониторинга и оценок работы внутреннего контроля Систем внутреннего нормативного регулирования экономического субъекта	Разрабатывать внутренние регламенты, определяющие порядок формирования политики, программ, перспективного и годового планов работы системы внутреннего контроля экономического субъекта, и применять их в практике формирования системы внутреннего нормативного регулирования

¹Е, Е/03.8 Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» утвержден приказом Минтруда от 22.11.2022 г. № 731н (регистрационный номер 434);

			Требований внутренних регламентов, регулирующих работу систем управления экономическим субъектом	работы специалистов по внутреннему контролю с учетом передового российского и зарубежного опыта Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с разработкой системы внутренних регламентов работы систем внутреннего контроля экономических субъектов с учетом передового российского и зарубежного опыта, требований внутренних регламентов, регулирующих работу систем управления экономическим субъектом
■ Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта	ПСК-6¹: организация разработки стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта	Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля Существующих тенденций по изменению	Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля	Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического

¹ Е, Е/03.8 Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» утвержден приказом Минтруда от 22.11.2022 г. № 731н (регистрационный номер 434);

		законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю	Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля	субъекта
		Профессиональных и этических требований к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля	Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе	
Личностно-культурные компетенции (ЛКК)¹				
▪ Организационно-управленческая	ЛКК-1: способность развивать свой общекультурный и профессиональный уровень	Методов определения и оценки личностных и профессиональных компетенций.	Анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала.	Разработка планов профессиональной карьеры работников.
▪ Организационно-управленческая	ЛКК-2: способность осознавать сущность и специфику процесса социализации в организациях, уметь интегрироваться в новый коллектив, обретать и поддерживать статус, адекватный своей роли	Основ общей и социальной психологии, социологии и психологии труда.	Определять критерии формирования кадрового резерва организации. Составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала. Применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры	Анализ эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию.
▪ Организационно-управленческая	ЛКК-3: способность выйти на новый уровень успешной карьеры в бизнесе и менеджменте, связанный с принятием на	Основ профессиональной ориентации. Трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права.	Анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала. Составлять индивидуальные планы карьерного	Формирование кадрового резерва Организация мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры

¹ Приказ РАНХиГС «Об утверждении новой редакции требований РАНХиГС к программам к программам профессиональной переподготовки для приобретения новой квалификации «Мастер делового администрирования (МБА)» от 15 марта 2024 №01-4682.

	себя роли лидера, возглавляющего деятельность на важных участках работы		развития персонала.	персонала.
▪ Организационно-управленческая	ЛКК-4: способность развивать в себе личностные качества (волю, решимость, чувство ответственности, поддержание физической формы и др.), необходимых руководителю	Основ общей и социальной психологии, социологии и психологии труда.	Соблюдать нормы этики делового общения.	Анализ эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию.
Дополнительные профессиональные компетенции (ДПК)¹				
▪ Организационно-управленческая	ДПК-1: способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач	Сущности бизнеса и стратегического управления в условиях рынка	Анализировать рынок и рыночную конъюнктуру, изучать поведение потребителей, оценивать конкурентоспособность продукции и вырабатывать мероприятия по её гарантии	Владение современным аналитическим инструментарием менеджмента, методологией системного подхода к организации, количественными методами в управлении, методами диагностики, анализа и решения проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике
▪ Организационно-управленческая	ДПК-2: умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде	Методики командообразования, общие формы и методы организации деятельности команды,	Выбирать конструктивные стратегии личностного развития на основе принципов образования и	Владение навыками использования инструментов познавательной деятельности и методами

¹ Приказ РАНХиГС «Об утверждении новой редакции требований РАНХиГС к программам к программам профессиональной переподготовки для приобретения новой квалификации «Мастер делового администрирования (МБА)» от 15 марта 2024 №01-4682.

		коммуникации и кооперации, основные теории лидерства и стили руководства	самообразования, расставлять приоритеты, осваивать и использовать современные коммуникативные технологии и инструменты для осуществления командной работы	управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей в командной работе
Общепрофессиональные компетенции (ОПК)				
Код и наименование компетенции	Практический опыт	Знания	Умения	
ОПК-1 ¹ : способность решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Бизнес-плана и бизнес-процессов организации. Организационно го проектирования.	Применять методы анализа бизнес-процессов организации.	Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала. Анализ эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию.	
ОПК-2 ² : способность использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач	Базовых основ информатики, структурного построения информационных систем и особенности работы с ними. Бизнес-плана и бизнес-процессов организации. Организационного проектирования.	Работать с информационными системами и базами данных по персоналу, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений. Применять методы анализа бизнес-процессов организации.	Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала	

¹ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (утв. Приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 952).

² Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (утв. Приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 958).

3. Формы и объем итоговой аттестации

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

4. Общие требования к итоговым аттестационным испытаниям

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

5. Руководство итоговой аттестационной работой

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

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

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

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

Содержание итоговой квалификационной работы:

Абстракт (Резюме)

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

Введение

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

Литературный обзор (анализ)

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

Методология исследования

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

Описание данных

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

Анализ данных и результаты

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

Интерпретация результатов

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

Выводы

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

Общее заключение по работе

Подводит итог проделанной исследовательской работе. Данная глава имеет такое же существенное значение, как и абстракт. Обобщает, какие цели ставились, что для их достижения было сделано, какие ключевые результаты получены, и какое значение для

развития теории и управленческой практики они имеют. Не должна содержать новых идей.

Приложения (если необходимо).

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

7. Процедура проведения итоговых аттестационных испытаний

Защита итоговой квалификационной работы состоит из следующих этапов:

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

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

Публичная защита проводится на заседании ИАК. Для сообщения представляется не более 20 минут. После этого сначала члены комиссии, а затем и присутствующие на защите задают вопросы по представляемой проблеме. Оценка работы выставляется на совещании ИАК по окончании всех защит данного дня заседаний, является окончательной и не подлежит изменению или обжалованию. При этом выносится заключение о присвоении квалификации ЕМВА и выдаче соответствующего документа государственного образца. При неудовлетворительной оценке итоговой квалификационной работы документом является академическая справка. Слушатель, не прошедший аттестационное испытание или получивший по результатам аттестационного испытания неудовлетворительные результаты, к прохождению последующих аттестационных испытаний не допускается (в соответствии с п.4 Порядок проведения итоговой аттестации Приказа РАНХиГС «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии» №02-00009/001 от 13 января 2026 года).

Порядок подачи апелляции регламентирован в соответствии с п. 6. Порядок создания апелляционных комиссий Приказа РАНХиГС «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии» №02-

8. Фонд оценочных средств итоговой аттестации

Фонд оценочных средств состоит из тематики итоговых квалификационных работ и критериев оценки сформированных компетенций. Тематика итоговых квалификационных работ включает исследование актуальных вопросов в области стратегического менеджмента, финансового менеджмента, операционного менеджмента, стратегического маркетинга. Тема итоговой квалификационной работы выбирается в соответствии с направлениями подготовки руководителя. Объектом исследования итоговой квалификационной работы является хозяйственная деятельность конкретной организации. Предметом исследования должна быть управленческая проблема. Контекст возникшей управленческой проблемы должен быть знаком слушателю по производственной деятельности.

Варианты выбора темы слушателем:

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

Ниже приводится список примерных тем для итоговых квалификационных работ слушателей.

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

1. Автоматизация для Департамента кадровой политики: от проектного опыта к продвижению решения
2. Альтернативные стратегические подходы производителей продукции (на примере....)
3. Аутсорсинг визовых услуг: прошлое, настоящее и прогнозы
4. Влияние организационного поведения на достижение финансовых целей Совместных предприятий
5. Внедрение CRM системы: комплексный подход на примере международного кадрового агентства
6. Внедрение позиции CEO как часть стратегии организационного развития юридической компании;
7. Внедрение системы тотального управления качеством на фармацевтическом предприятии (на примере...)
8. Диверсификация как стратегия роста российских консалтинговых компаний (на примере ...)
9. Исследование проблем развития военной ипотеки на ипотечном рынке

10. Как улучшить междивизиональные процессы взаимодействия и продаж (на примере...)
11. Ключевые факторы успеха для российских компаний в периоды экономических подъемов и спадов
12. Ключевые факторы успеха сделок слияний и поглощений в нефтегазовой отрасли
13. Критические факторы успеха Российских компаний при переходе к управлению ориентированному на стоимость
14. Мотивация постоянных сотрудников при реализации внутренних проектов компании: опыт и рекомендации
15. Определение оптимальной стратегии отделения российского банка в Индии в неопределенной экономической и геополитической среде
16. Определение тенденций развития Российского энергетического сектора как часть стратегии развития международной промышленно- строительной компании;
17. Оптимизация процесса по успешному запуску новых продуктов (на примере...)
18. Повышение ценности предложения на рынке B2B
19. Повышение эффективности обслуживания клиентов в банке
20. Повышение эффективности процесса обучения сотрудников в организации с матричным типом управления
21. Построение стратегии развития private banking в условиях экономической неопределенности на примере российского сектора банковских услуг
22. Построение эффективных высокотехнологичных каналов продвижения продуктов партнеров на примере интернет-банкинга
23. Проблемы внедрения стратегии на рынке тяжелого машиностроения (на примере...)
24. Развитие бизнеса компании Россия за счет внедрения модели прединвестиционной оценки сделок слияния и поглощения (на примере...)
25. Развитие модели индивидуальных стратегий и изучение их взаимодействия со стратегиями организаций (на примере...)
26. Разработка методики ведения проектов по созданию программного обеспечения для мобильных устройств
27. Разработка методологии отчетности по устойчивому развитию в области экологии для российской угольной промышленности и ее влияние на отношения с инвесторами;
28. Разработка стратегии спортивного маркетинга для компании (на примере...)
29. Роль корпоративного предпринимательства и инноваций в отрасли медицинской промышленности (на примере...)
30. Система складских операций (на примере...)
31. Совершенствование отношений Агентства с Клиентом как фактор повышения конкурентоспособности: на примере
32. Согласование ИТ стратегии со стратегией бизнеса (на примере...)
33. Создание модели и развитие бизнеса в сфере органического персонализированного питания, с необходимой структурой поставок и стратегией, основанных на анализе рынка, ниш, его сегментов и лучших мировых практик (на примере...)
34. Среднесрочная стратегия устойчивого роста малого и среднего бизнеса, специализирующегося на экспедировании
35. Стратегия привлечения и удержания клиентов (на примере...)
36. Стратегия развития компании (на примере...). Выход на новые рынки

37. Стратегия реинжиниринга процесса продаж (на примере...)
38. Усовершенствование операционного процесса инжиниринговой компании в соответствии с ожиданиями заказчиков (на примере...)
39. Формирование стратегии банка в условиях неопределенности (на примере...)
40. Франчайзинг, как модель роста для российского малого бизнеса в сфере (на примере...)
41. Эффективные подходы к коммерциализации инноваций

Ниже представлена шкала оценки.

Шкалы оценивания

Итоговая квалификационная работа

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

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

9. Учебно-методическое и информационное обеспечение итоговой аттестации

9.1. Нормативные и правовые акты

1. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (последняя редакция).
2. Налоговый Кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.01.2025).
3. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
4. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).
5. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).
6. [Постановление Правительства РФ](#) от 11 декабря 2014 г. № 1352 «Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».
7. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
8. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (с изменениями и дополнениями).

9. Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями).
10. Постановление Правительства РФ от 28.01.2026 № 54 «Об утверждении дополнительных критериев отнесения цифровой платформы к посредническим цифровым платформам».

9.2. Основная литература

1. Курс MBA по стратегическому менеджменту [Электронный ресурс]/ Айзенштат Расселл [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019.– 587 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82702.html>
2. Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: методическое пособие (курс лекций)/ Смирнова И.Ю.– Электрон. текстовые данные.– Симферополь: Университет экономики и управления, 2017.– 156 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Джон Миллер Проактивное мышление [Электронный ресурс]: как простые вопросы могут круто изменить вашу работу и жизнь/ Джон Миллер– Электрон. текстовые данные.– Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014.– 242 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39360.html>
4. Генералова С.В. Менеджмент. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО/ Генералова С.В.– Электрон. текстовые данные.– Саратов, Москва: Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2020.– 71 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/97410.html>.– ЭБС «IPRbooks»
5. Куценко Е.И. Проектный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО/ Куценко Е.И.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Профобразование, 2020.– 265 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/92148.html>.– ЭБС «IPRbooks»
6. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
7. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
8. Лимитовский, М.А. Корпоративный финансовый менеджмент: учебно-практическое пособие / М. А. Лимитовский, В. П. Паламарчук, Е. Н. Лобанова; ответственный редактор Е. Н. Лобанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 990 с. – (Авторский учебник). – ISBN 978-5-9916-3693-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/488229>
9. Гаврилов, Л.П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе: учебник для вузов / Л. П. Гаврилов. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 372 с. – (Высшее

- образование). – ISBN 978-5-534-15960-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510351>
10. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 507 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-2929-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/508941>
 11. Купцова, Е.В. Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 435 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-8377-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536212>.
 12. Зуб, А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А.Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 397 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17500-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560386>.
 13. Инвестиционный менеджмент: учебник и практикум для вузов / Д.В. Кузнецов [и др.]; под общей редакцией Д.В. Кузнецова. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 289 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-13779-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560150>.
 14. Турчаева, И.Н. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски: учебник и практикум для вузов / И.Н. Турчаева, Я.Ю. Таенчук. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 157 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20066-9. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/557523>.
 15. Уланов, В. Л. Технологическое предпринимательство: учебник для вузов / В. Л. Уланов, Е. Г. Лашкова, Е. В. Иванова; под общей редакцией В. Л. Уланова. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 149 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20398-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589866>.
 16. Спивак, В. А. Управление изменениями: учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583321>.
 17. Чертыковцев, В. К. Производственный и операционный менеджмент: учебник для вузов / В. К. Чертыковцев. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 75 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14319-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588703>.

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.beafring.org.ru (сайт Бюро экономического анализа)
11. <http://www.catalog-wise.ru>- Портал для предпринимателей
12. <http://www.moldelo.ru> – Ассоциация молодых предпринимателей России
13. www.i-predprinimatel.ru – индивидуальный предприниматель
14. <http://cyberleninka.ru> - научная электронная библиотека «Киберленинка»

9.5. Справочные системы

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

9.6. Иные источники

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

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

10. Материально-техническое и программное обеспечение итоговой аттестации

При выполнении итоговой квалификационной работы:

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

- Рабочее место для консультанта-преподавателя;

- Компьютер, принтер;

Рабочие места для слушателей:

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

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

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

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

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

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

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

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