

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

Институт управления
Дирекция «Высшая школа управления»
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»

«УТВЕРЖДАЮ»

**ПРОГРАММА ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Эффективное управление организацией (подразделением)»**

Москва, 2026

Автор-составитель:

Заместитель директора Учебного центра
повышения квалификации и
профессиональной переподготовки
руководителей и специалистов ПАО
«Транснефть» дирекции «Высшая школа
управления» Института управления
РАНХиГС, к.т.н., доцент



А.Г. Пятин

Содержание

1.	Цель и задачи итоговой аттестации	4
2.	Результаты освоения ДПП ПП	4
3.	Формы и объем итоговой аттестации	7
4.	Общие требования к итоговым аттестационным испытаниям	7
5.	Руководство и консультирование итоговой аттестационной работой	7
6.	Требования к объему, структуре и оформлению итоговой аттестационной работы.....	7
7.	Процедура проведения итоговых аттестационных испытаний	9
8.	Фонд оценочных средств итоговой аттестации.....	10
9.	Учебно-методическое и информационное обеспечение итоговой аттестации	10
10.	Материально-техническое и программное обеспечение итоговой аттестации.....	11

1. Цель и задачи итоговой аттестации

Целью итоговой аттестации является комплексная оценка степени и уровня освоения слушателями образовательной программы, готовности выпускника к выполнению новых профессиональных задач: разработке и реализации управленческих решений стратегического уровня, способных повысить эффективность деятельности организаций системы «Транснефть» в условиях изменений экономической среды.

2. Результаты освоения ДПП

Таблица 1

Виды деятельности	Общепрофессиональные/профессиональные компетенции ОПК, ПК или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются), ПСК и СК2	Знания	Умения	Практический опыт
Операционное управление персоналом и структурным подразделением организации	ПСК-1 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Алгоритмов разработки стратегии развития нефтегазовых компаний (организаций) в условиях нестабильных рынков; состава и применения технологий процессного управления деятельностью организации (подразделения); особенностей постановки целей и управления по целям; специфики управления инвестиционными проектами в нефтегазовой отрасли; методов оценки инвестиционных рисков; инструментов и методов эффективного руководства; технологии выработки и принятия индивидуальных и коллективных управленческих	Формировать систему конкретных и измеримых стратегических целей развития; регламентировать и анализировать бизнес-процессы; определять ключевые показатели процессов; формировать предложения по улучшению процессов, включая устранение потерь; оценивать эффективность использования производственного потенциала и выявлять резервы роста производительности и повышения финансовых результатов организации; применять передовые методы управления человеческими ресурсами - важнейшего ресурса в формировании и реализации стратегии организации; принимать обоснованные управленческие решения; оценивать собственные личностно-профессиональные ресурсы и определять	Владения технологиями разработки и реализации управленческих решений стратегического уровня; современными методами управления на основе процессных технологий; техникой управления по целям; навыками управления сложными системами, решения задач с противоречием, поиска незатратных (изобретательских) решений

		решений; технологии удержания ключевого персонала в условиях нарастания конкуренции на рынке труда за высококвалифициро ванные кадры; техник повышения личной эффективности	стратегию и тактику дальнейшего лично- сти- профессионального развития; применять технологии преодоления конфликтных ситуаций; консолидировать обратную связь от подчиненных, выявлять точки роста в командной работе, корректировать в соответствии с этим деятельность организации	
Общепрофессиональные компетенции (ОПК)¹ совершенствуются				
	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	Знает способы решения профессиональных задач в экономической сфере	Умеет анализировать экономическую деятельность (подразделений) организаций	Владения навыками прогнозировани я финансово- экономической деятельности организаций
	ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутое методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно- аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	Знает способы применения современных техник и методик сбора данных, продвинутое методы их обработки и анализа	Умеет использовать интеллектуальные информационно- аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	
	ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно- управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную	Знает и умеет самостоятельно принимать обоснованные организационно- управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость,	Знает и умеет самостоятельно принимать обоснованные организационно- управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их	

¹ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

	значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	
	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	Знает процессы проектной деятельности, современные практики управления	Умеет 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	Владения современными методами управления на основе процессных технологий
Универсальные компетенции (УК)² совершенствуются				
Системное и критическое мышление	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	Умеет осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий		
Командная работа и лидерство	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Знает стратегии работы в команде, правила постановки целей и их достижения	Умеет организовывать и руководить работой команды	Владения навыками построения командной стратегии для достижения поставленной цели
Коммуникация	УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	Знает современные коммуникативные технологии	Умеет применять современные коммуникативные технологии	Владения навыками эффективной коммуникации

² - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

3. Формы и объем итоговой аттестации

Трудоемкость итоговой аттестации составляет 4 академических часа, проводится в форме защиты выполненной слушателем итоговой аттестационной работы.

4. Общие требования к итоговым аттестационным испытаниям

К итоговой аттестации допускаются лица, завершившие полный курс обучения по дополнительной профессиональной программе профессиональной переподготовки «Эффективное управление организацией (подразделением)» и прошедшие промежуточную аттестацию.

Участники программы обучения защищают итоговые аттестационные работы, выполненные на примере организаций системы «Транснефть», что обеспечивает практическую направленность программы в целом.

Слушатель самостоятельно выбирает тему итоговой аттестационной работы.

Тема работы должна быть направлена на решение прикладных задач в области экономики и управления, актуальных для организации системы «Транснефть», в которой слушатель осуществляет свою профессиональную деятельность.

В рамках выполнения итоговой аттестационной работы слушатель анализирует деятельность организации системы «Транснефть» в современных экономических условиях, разрабатывает рекомендации по ее совершенствованию, а также предоставляет расчеты, обосновывающие эффективность предлагаемых решений.

В тексте итоговой аттестационной работы не допускается использование информации, составляющей коммерческую тайну, и иной конфиденциальной информации ПАО «Транснефть».

5. Руководство итоговой аттестационной работой

В целях активного содействия в выполнении аттестационных работ за каждым слушателем предусмотрено закрепление индивидуального научного руководителя, основными функциями которого являются:

- оказание помощи в подборе литературных источников;
- консультации по вопросам содержания работы;
- подготовка письменного отзыва на итоговую работу.

Научный руководитель назначается из числа преподавателей, которые принимают непосредственное участие в реализации программы профессиональной переподготовки, профессорско-преподавательского состава академии, специалистов-практиков. В порядке исключения допускается приглашать в качестве руководителя специалиста, имеющего большой опыт в предметной области, но не обладающего ученой степенью/званием.

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

Общий объем аттестационной работы – не менее **35 страниц**. Работа включает: титульный лист, оглавление, введение, три главы, заключение, список использованной литературы.

При необходимости текст аттестационной работы дополняется приложениями, которые в указанный объем не включаются.

Оглавление

В оглавлении указывается перечень наименований основных разделов итоговой аттестационной работы с указанием нумерации страниц.

Введение

Во введении автор обосновывает:

- актуальность и практическую значимость темы итоговой аттестационной работы;
- цель и задачи итоговой аттестационной работы.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы. Обязательно указываются **цели проводимого в рамках работы исследования, решаемые задачи, объект исследования**. Указывается практическая ценность исследования, возможности решения на ее основе сегодняшних проблем организации (насколько тема соответствует перспективам развития, как влияет на результативность).

Глава 1

В первой главе итоговой аттестационной работы проводится выбор методов решения поставленной проблемы. С этой целью слушатель должен:

- дать характеристику степени проработанности изучаемой проблемы в литературных источниках (монографиях, журнальных статьях);
- обобщить отечественный (зарубежный) опыт реализации рассматриваемой проблемы в деятельности организаций;
- указать, какое место занимает рассматриваемая проблема в системе управления организацией;
- провести сравнительный анализ альтернативных вариантов решения поставленной проблемы;
- обосновать преимущества выбранного варианта действий.

Глава 2

Во второй главе проводится анализ деятельности организации системы «Транснефть», на примере которой выполняется итоговая аттестационная работа. На основе проведенного анализа дается характеристика и оценка состояния исследуемой проблемы.

С этой целью слушатель должен:

- дать краткую характеристику организации системы «Транснефть», на примере которой выполняется выпускная квалификационная работа;
- проанализировать производственную деятельность организации системы «Транснефть»;
- охарактеризовать положительные и отрицательные особенности, свойственные текущему состоянию организации, плюсы и минусы используемых управленческих подходов, основные проблемные области (например, экономические, управленческие, организационные, кадровые, технологические и т.д.);
- дать характеристику причин, обусловивших появление имеющихся в организации проблем и отмеченных недостатков;
- сформулировать выводы по основным направлениям дальнейшего развития деятельности организации системы «Транснефть».

Глава 3

Третья глава носит рекомендательный характер и представляет собой взаимосвязанный комплекс мероприятий, состав которых определяется темой итоговой аттестационной работы и результатами проведенного анализа в рамках второй главы. Автор

представляет направления, позволяющие, по его мнению, повысить эффективность, нейтрализовать отдельные недостатки, улучшить деятельность организации.

Предложения и рекомендации должны иметь прикладной характер, в них вносятся лишь то, что может быть внедрено в организации, на примере которой выполняется работа. При этом следует иметь в виду, что в случае сомнения в необходимости выдвинутых предложений в работе должны найти место ссылки на создание специальных условий для их внедрения. Кроме этого, могут быть указаны дополнительные исследования, которые необходимо провести в дальнейшем.

Желательно дать расчеты, демонстрирующие получаемый организацией, в результате реализации предложений, экономический эффект, сравнить результаты, которые могут быть получены с затратами на их осуществление.

Неотъемлемой составной частью работы является оценка экономической и/или социальной эффективности предлагаемых решений. При выполнении данного требования к содержанию третьей главы аттестационной работы можно руководствоваться Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов (утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ 21.06.1999 № ВК 477).

Заключение

В заключительном разделе итоговой аттестационной работы автор формулирует наиболее важные выводы, обобщает результаты проведенных расчетов, оценивает эффективность проведения предлагаемого комплекса мероприятий.

Здесь представляются наиболее важные, четкие и продуманные выводы, к которым приходит автор, подводятся основные итоги исследования, отражается то, как в работе решены поставленные задачи, и как это повлияет на эффективность организации. Суммируются полученные результаты, практические предложения и рекомендации.

Литература (библиографический список)

В завершение работы указывается библиографический список источников и использованной литературы.

В список литературы включаются все использованные при подготовке итоговой работы литературные источники (отечественные и зарубежные), включая нормативные документы организаций и законодательные акты на которые имеются ссылки в основном тексте. При этом в перечень источников также могут быть включены электронные публикации.

Приложения

В приложениях рекомендуется представлять иллюстрации, таблицы и тексты вспомогательного характера.

В основной части работы приводятся только необходимые поясняющие материалы, иные материалы, разъясняющие особенности проведенного исследования (статистические таблицы, рисунки, схемы, нормативные документы и т.д.) выносятся в Приложение, которое приводится после основной части.

Связь основного текста с приложениями осуществляется через ссылки, которые заключаются в скобки, например, (см. Приложение 1). В оглавлении приложения отражаются в виде самостоятельных рубрик с полным названием каждого приложения.

7. Процедура проведения итоговых аттестационных испытаний

Заключительным и обязательным этапом профессиональной переподготовки слушателя является итоговая аттестация, которая проводится в форме защиты выполненной

слушателем итоговой аттестационной работы на заседании итоговой аттестационной комиссии.

Состав итоговой аттестационной комиссии утверждается директором Института управления.

Презентации итоговых аттестационных работ на электронных носителях и раздаточные материалы передаются в архив Учебного центра и могут быть использованы в учебном процессе в качестве наглядных пособий.

8. Фонд оценочных средств итоговой аттестации

По окончании защиты комиссия на закрытом совещании обсуждает результаты и выставляет оценку. Оценка выпускной работы производится с учетом:

- использования теоретических знаний, полученных за период прохождения профессиональной переподготовки;
- обоснованности и точности расчетов;
- оригинальности решения задач проектирования;
- качества оформления пояснительной записки;
- содержания доклада и полноты ответов на вопросы;
- представленного отзыва на итоговую аттестационную работу.

Итоговая аттестация слушателей оформляется в установленном порядке протоколами заседания аттестационной комиссии.

9. Учебно-методическое и информационное обеспечение итоговой аттестации

9.1. Нормативно – правовые документы

-

9.2. Основная литература

1. Адизес Ицхак. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 196 с.
2. Адизес Ицхак. Идеальный руководитель. М.: Альпина Паблишер, 2012. - 262 с.
3. Адизес Ицхак. Как преодолеть кризисы менеджмента: Диагностика и решение управленческих проблем. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2007.
4. Антонов Г.Д. Стратегическое управление организацией (Текст): учеб. Пособие /Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - М.: ИНФРА_М, 2020. - 239 с.
5. Иванова О.А., Трохина А.В., Алешина А.Б. и др. Управление персоналом: учебное пособие. – Москва: Проспект; Экономический факультет МГУ им. Ломоносова, 2025. – 200 с.
6. Ильина О.М. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие: монография/О.Н. Ильина. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2019. – 208 с.
7. Мамедова М.Г., Джабраилова З.Г. Многокритериальная оптимизация задач управления человеческими ресурсами на базе модифицированного метода TOPSIS // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. 2015. Т. 74. № 4. С. 48-62.
8. Муравьева В.С., Орлов А.И. Применение теории принятия решений при разработке сложных технических систем (обобщающая статья) // Заводская лаборатория. Диагностика материалов. 2022. Т. 88. № 3. С. 61-72.
9. Пурлик В.М. Управление эффективностью деятельности организации. М.: Юрайт. – 2025.

9.3. Дополнительная литература

1. Архангельский, Г.А. Тайм-менеджмент. Полный курс: Учебное пособие. [Электронный ресурс]: Учебные пособия / Г.А. Архангельский, М.А. Лукашенко, Т.В. Телегина, С.В. Бехтерев. — Электрон.дан. — М.: Альпина Паблишер, 2013 г. — 311 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/32492>
2. Брусов, П.Н. Современные корпоративные финансы и инвестиции [Электронный ресурс]: / П.Н. Брусов, Т.В. Филатова, Н.П. Орехова. — Электрон. дан. — М.: КноРус, 2014м г. — 517 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=53543 — Загл. с экрана.
3. Зайцев, Е.В. Бизнес в нестабильных рынках: правила выживания. М.: Буки Веди, 2016 г
4. Кириченко, Т.В. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: учебник. — Электрон. дан. — М.: Дашков и К, 2014 г. — 484 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=56337 — Загл. с экрана.
5. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент. Теория и практика [Электронный ресурс]: учебное пособие. — Электрон. дан. — М.: Проспект, 2014 г. — 1094 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=54906 — Загл. с экрана.
6. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. — М.: Альпина Паблишер, 2015 г. // <http://www.iprbookshop.ru/34789.html>
7. Коттер Джон, Холгер Ратгебер Наш Айсберг тает. Как добиться результата в условиях изменений. Пер с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012.
8. Кузнецов, И.Н. Эффективный руководитель. [Электронный ресурс]: Учебные пособия — Электрон.дан. — М.: Дашков и К, 2012. — 596 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/3575>
9. Кулапов, М.Н. Современный руководитель. Этап становления. Монография. [Электронный ресурс]: Монографии — Электрон. дан. — М.: Палеотип, 2011 г. — 120 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/55215>
10. Кулешов В.В. Неориторика. Мастерство бизнес-презентации. М.: Феникс, 2009.
11. Нётеберг, Ш. Тайм-менеджмент по помидору: Как концентрироваться на одном деле хотя бы 25 минут. [Электронный ресурс] — Электрон.дан. — М.: Альпина Паблишер, 2013 г. — 245 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/32332>
12. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом. М.: Дело, 2013

9.4. Интернет-ресурсы

-

9.5. Справочные системы

-

10. Материально-техническое и программное обеспечение итоговой аттестации

Для проведения итоговой аттестации слушателей используется ниже указанное обеспечение.

Аппаратное обеспечение: процессор 500 МГц, Память 2 Гб, 200 Мб свободное дисковое пространство.

Программное обеспечение: операционная система Windows XP (SP3+), Vista (SP2+), Windows 7 (SP1+), программа подключение к удаленному рабочему столу.

Пропускная способность канала связи не менее 20 Кбит в секунду.

Для проведения итоговой аттестации используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MSOffice, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в Интернет.

Программные, технические и электронные средства обучения: LCD – проектор; ноутбук; экран; Internet Explorer, FireFox.