

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования**

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

(Финансовый университет)

Краснодарский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

СОГЛАСОВАНО

Директор

ООО «Лайт Девелопмент»



А.В. Спасов

« 16 » февраля 2026 г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор Краснодарского филиала
Финуниверситета, к.э.н.



Э.В. Соболев

« 17 » февраля 2026 г.

ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

по направлению 38.04.02 «Менеджмент»

Магистерская программа «Проектный менеджмент»

(программа подготовки магистров)

квалификация выпускника – магистр

*Рекомендовано Ученым советом Краснодарского филиала Финуниверситета
(протокол № 36 от 17 февраля 2026 г.)*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и маркетинг»
(протокол № 2 от 16 февраля 2026 г.)*

Краснодар 2026

Рецензент:

Воронов А.А. – д.э.н., профессор кафедры «Маркетинг и торговое дело» ФГОБУ
ВО Кубанского государственного университета

Авторы:

Константиныди Х.А. – д.э.н., доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг»
Финуниверситета (Краснодарский филиал)

Зинченко Н.В. – к.э.н., доцент, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг»
Финуниверситета (Краснодарский филиал)

Грибок Н.Н. – к.и.н., доцент, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг»
Финуниверситета (Краснодарский филиал)

Рубин А.Г. – к.э.н., доцент, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг»
Финуниверситета (Краснодарский филиал)

ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОЙ АТТЕСТАЦИИ по направлению
подготовки 38.03.02 «Менеджмент», магистерская программа «Проектный
менеджмент» квалификация выпускника – МАГИСТР Краснодар, 2026. – 99 с.

©Константиныди Х.А.

©Зинченко Н.В.

©Грибок Н.Н.

©Рубин А.Г.

© Краснодарский филиал Финуниверситета, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	5
2. ЦЕЛЬ ГОСУДАРСТВЕННОЙ АТТЕСТАЦИИ.....	6
3.ВИДЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ИТОГОВЫХ ИСПЫТАНИЙ И ФОРМЫ ИХ ПРОВЕДЕНИЯ.....	7
4. ТРУДОЁМКОСТЬ.....	7
5. СРОКИ ПРОВЕДЕНИЯ.....	7
6. УСЛОВИЯ ПОДГОТОВКИ И ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ.....	7
7. ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ, ВЫНОСИМЫХ НА ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКЗАМЕН. ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ГОСУДАРСТВЕННОМУ ЭКЗАМЕНУ.....	14
8. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ И ЗАЩИТЕ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ.....	30

Перечень компетенций,
подлежащих оценке в ходе государственной итоговой аттестации для
студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
магистерская программа «Проектный менеджмент», 2022 г. приема

Код и наименование компетенции	Форма государственной итоговой аттестации, в рамках которой проверяется сформированность компетенции
1	2
Универсальные компетенции	
Способность к абстрактному мышлению, критическому анализу проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработке стратегии действий (УК-1)	выпускная квалификационная работа государственный экзамен
Способность применять коммуникативные технологии, владеть иностранным языком на уровне, позволяющем осуществлять профессиональную и исследовательскую деятельность, в т.ч. в иноязычной среде (УК-2)	выпускная квалификационная работа государственный экзамен
Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности в соответствии с важностью задач, методы повышения ее эффективности (УК-3)	выпускная квалификационная работа государственный экзамен
Способность к организации межличностных отношений и межкультурного взаимодействия, учитывая разнообразие культур (УК-4)	выпускная квалификационная работа государственный экзамен
Способность руководить работой команды, принимать организационно-управленческие решения для достижения поставленной цели, нести за них ответственность (УК-5)	выпускная квалификационная работа государственный экзамен
Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла (УК-6)	выпускная квалификационная работа государственный экзамен
Способность проводить научные исследования, оценивать и оформлять их результаты (УК-7)	выпускная квалификационная работа государственный экзамен
Профессиональные компетенции направления (ПКН)	
Способность к выявлению проблем и тенденций в современной экономике и решению профессиональных задач на основе знания (продвинутый уровень) экономической и управленческой теории, а также обобщения и критического анализа актуальных практик управления (ПКН-1)	выпускная квалификационная работа государственный экзамен
Способность применять современные методы и техники сбора, обработки и анализа данных, а также определения и прогнозирования основных социально-экономических показателей объектов управления (ПКН-2)	выпускная квалификационная работа государственный экзамен
Способность осуществлять оценку эффективности и	выпускная квалификационная работа

результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости ПКН-3)	государственный экзамен
Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации, а также выявлять, оценивать и реализовывать новые рыночные возможности, управлять материальными и финансовыми потоками, а также всеми видами рисков деятельности экономических систем (ПКН-4)	выпускная квалификационная работа государственный экзамен
Способность обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты и участвовать в распространении экономических и управленческих знаний (ПКН-5)	выпускная квалификационная работа государственный экзамен
Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций (ПКН-6)	выпускная квалификационная работа государственный экзамен
Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию (ПКН-7)	выпускная квалификационная работа государственный экзамен
Способность анализировать, определять и эффективно использовать человеческий и социальный и интеллектуальный капитал, а также накопленные организацией знания, применяя при этом необходимые лидерские и коммуникативные навыки (ПКН-8)	выпускная квалификационная работа государственный экзамен
Профессиональные компетенции (ПК)	
Способность руководить процессами проекта и проектом в целом в различных областях, в том числе в условиях изменений и неопределённости (ПК-1)	выпускная квалификационная работа государственный экзамен
Способность управлять работой проектной организации (планирование, организация работ и жизнедеятельности, управление командой проекта) (ПК-2)	выпускная квалификационная работа государственный экзамен
Способность управлять отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями и программами проектов (ПК-3).	выпускная квалификационная работа государственный экзамен

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Программа государственной итоговой аттестации выпускников по направлению подготовки разрабатывается в соответствии с требованиями, определёнными в:

– Порядке проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры, утверждённый приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 29.06.2015 № 636 (в последней редакции);

- Изменениях, которые вносятся в Порядок проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры, утвержденные приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 29 июня 2015 г. N 636(утв. приказом Министерства образования и науки РФ от 28 апреля 2016 г. N 502);

- Порядке организации и осуществлении образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденный приказом Министерства образования и науки РФ от 5 апреля 2017 г. N 301(в последней редакции);

– Порядке разработки и утверждения образовательных программ высшего образования - программ бакалавриата и программ магистратуры филиалами Финансового университета (Приказ Финуниверситета от 13.09.2021 № 1858/о)

– Порядке проведения государственной итоговой аттестации по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете (приказ Финуниверситета от 14.10.16 №1988/о);

– Стандарте ОС ВО Финуниверситета, утвержденного приказом Финансового университета от 26.12.2017 № 2317/о с изменениями и дополнениями от 29.11.2018 № 2272/о;

Стандарте ОС ВО Финуниверситета Направление подготовки «Менеджмент» (уровень магистратуры), утверждённым приказом Финуниверситета № 1297/о от 30.12.2014 от 03.06.2021 г.

– Положении о выпускной квалификационной работе по программе магистратуры в Финансовом университете», утвержденного приказом Финансового университета от 18.10.2021 № 2203/о;

2. ЦЕЛЬ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Цель государственной итоговой аттестации –установление уровня подготовки выпускника высшего учебного заведения к выполнению профессиональных задач и соответствия его подготовки требованиям стандарта.

Требования к уровню подготовки магистра перечислены в основной профессиональной образовательной программе.

В ходе государственной итоговой аттестации выпускник должен продемонстрировать результаты обучения (знания, умения, компетенции), освоенные в процессе подготовки по данной образовательной программе.

3. ВИДЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ИТОГОВЫХ АТТЕСТАЦИОННЫХ ИСПЫТАНИЙ И ФОРМЫ ИХ ПРОВЕДЕНИЯ

Аттестационные испытания выпускников по направлению 38.03.02 «Менеджмент» включают:

- подготовку и сдачу государственного экзамена;
- подготовку к защите и защиту ВКР.

4. ТРУДОЁМКОСТЬ

Трудоемкость (объем времени) на подготовку и проведение итоговой аттестации – 6 з.е.

5. СРОКИ ПРОВЕДЕНИЯ

Сроки проведения Государственной итоговой аттестации определяются ежегодно в соответствии с календарным учебным графиком.

6. УСЛОВИЯ ПОДГОТОВКИ И ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Условия подготовки и процедура проведения государственной итоговой аттестации– в соответствии с Порядком проведения государственной итоговой

аттестации по программам бакалавриата и программам магистратуры в Финансовом университете (приказ Финуниверситета от 14.10.16 №1988/о)

Регламент проведения государственного экзамена

В период подготовки к государственному экзамену студентам предоставляются необходимые консультации по каждой вошедшей в состав государственного экзамена дисциплине, а так же консультации о порядке прохождения государственного экзамена.

К экзамену допускаются лица, завершившие полный курс теоретического обучения по образовательной программе, успешно прошедшие все соответствующие аттестационные испытания и виды практик, предусмотренные учебным планом, а также успешно завершившие подготовку ВКР.

Лицам, завершившим освоение образовательной программы и не подтвердившим соответствие подготовки требованиям ОС ВО ФУ при прохождении одного или нескольких итоговых аттестационных испытаний, назначаются повторные итоговые аттестационные испытания в порядке, определяемом филиалом. Повторные итоговые аттестационные испытания не могут назначаться высшим учебным заведением более двух раз.

Государственный экзамен проводится в специально подготовленной аудитории по расписанию, составленному Учебно-методическим управлением.

Итоговая государственная аттестация студентов Краснодарского филиала Финуниверситета осуществляется Государственными экзаменационными комиссиями (далее – ГЭК).

Состав ГЭК по каждой образовательной программе высшего образования формируется и действует в течение одного календарного года.

ГЭК возглавляет председатель, который организует и контролирует деятельность государственной экзаменационной комиссии, обеспечивает единство требований, предъявляемых к выпускникам.

В качестве председателя ГЭК утверждается, лицо, не работающее в Краснодарском филиале, из числа докторов наук, профессоров соответствующего профиля, а при их отсутствии – кандидатов наук или крупных специалистов предприятий, организаций, учреждений, являющихся потребителями кадров данного профиля.

Председатель ГЭК утверждается ректором Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. В состав ГЭК, помимо председателя, также входят заместители председателя, представитель бизнес-структур (работодатель), члены комиссии, технический секретарь. Персональный состав комиссии утверждается директором Краснодарского филиала Финуниверситета не позже, чем за месяц до начала экзамена. Государственный экзамен принимается экзаменационной комиссией, входящей в состав Государственной аттестационной комиссии. Экзаменационная комиссия формируется из ведущих преподавателей, преподающих учебные

дисциплины, включенные в состав государственного экзамена. Ответственность за соблюдение процедуры проведения экзамена возлагается на председателя экзаменационной комиссии.

Экзамен проводится по билетам, разработанным выпускающей кафедрой и утвержденными директором Филиала.

Перед началом государственного экзамена директор института или его заместитель в присутствии членов ГЭК лично вскрывает конверт с экзаменационными билетами, сформированными специально для данной группы аттестуемых, и передает их председателю ГЭК.

Номера выбранных обучающимися билетов фиксируются в экзаменационной ведомости.

Обучающемуся, выбравшему экзаменационный билет, предоставляется программа государственного экзамена и чистые листы со штампом Финансового университета при Правительстве РФ (Краснодарский филиал), датой и подписью председателя ГЭК.

Государственный экзамен по направлению 38.03.02 «Менеджмент» проводится в устной форме. Проведение экзамена в устной форме включает в себя подготовку аттестуемого обучающегося к ответу и его выступление перед экзаменационной комиссией. На подготовку студента к ответу отводится не более 1 часа. При подготовке к ответу обучающийся ведет записи на выданных листах. Выступление студента перед государственной экзаменационной комиссией проводится, как правило, в течение 10–15 минут по вопросам, сформулированным в билете. После завершения ответа члены ГЭК задают обучающемуся вопросы.

Вопросы структурированы по трем разделам:

1. Общетеоретические вопросы менеджмента.
2. Общепрофессиональные вопросы менеджмента.
3. Вопросы профиля подготовки.

Для обучающихся из числа инвалидов государственная итоговая аттестация проводится организацией с учетом особенностей их психофизического развития, их индивидуальных возможностей и состояния здоровья (далее - индивидуальные особенности).

При проведении государственной итоговой аттестации обеспечивается соблюдение следующих общих требований:

-проведение государственной итоговой аттестации для инвалидов в одной аудитории совместно с обучающимися, не имеющими ограниченных возможностей здоровья, если это не создает трудностей для обучающихся при прохождении государственной итоговой аттестации;

-присутствие в аудитории ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся инвалидам необходимую техническую помощь с учетом их индивидуальных особенностей (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с членами государственной экзаменационной комиссии);

-пользование необходимыми обучающимся инвалидам техническими средствами при прохождении государственной итоговой аттестации с учетом

их индивидуальных особенностей;

-обеспечение возможности беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, при отсутствии лифтов аудитория должна располагаться на первом этаже, наличие специальных кресел и других приспособлений).

Все локальные нормативные акты организации по вопросам проведения государственной итоговой аттестации доводятся до сведения обучающихся инвалидов в доступной для них форме.

По письменному заявлению обучающегося инвалида продолжительность сдачи обучающимся инвалидом государственного аттестационного испытания может быть увеличена по отношению к установленной продолжительности его сдачи:

-продолжительность подготовки обучающегося к ответу на государственном экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут.

В зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья организация обеспечивает выполнение следующих требований при проведении государственного аттестационного испытания:

а) для слепых:

-задания и иные материалы для сдачи государственного аттестационного испытания оформляются рельефно-точечным шрифтом Брайля или в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением для слепых, либо зачитываются ассистентом;

-письменные задания выполняются обучающимися на бумаге рельефно-точечным шрифтом Брайля или на компьютере со специализированным программным обеспечением для слепых, либо надиктовываются ассистенту;

-при необходимости обучающимся предоставляется комплект письменных принадлежностей и бумага для письма рельефно-точечным шрифтом Брайля, компьютер со специализированным программным обеспечением для слепых;

б) для слабовидящих:

-задания и иные материалы для сдачи государственного аттестационного испытания оформляются увеличенным шрифтом;

-обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

-при необходимости обучающимся предоставляется увеличивающее устройство, допускается использование увеличивающих устройств, имеющихся у обучающихся;

в) для глухих и слабослышащих, с тяжелыми нарушениями речи:

-обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости обучающимся предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

-по их желанию государственные аттестационные испытания проводятся в

письменной форме;

г) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

- письменные задания выполняются обучающимися на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

- по их желанию государственные аттестационные испытания проводятся в устной форме.

Обучающийся инвалид не позднее чем за 3 месяца до начала проведения государственной итоговой аттестации подает письменное заявление о необходимости создания для него специальных условий при проведении государственных аттестационных испытаний с указанием особенностей его психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья (далее - индивидуальные особенности). К заявлению прилагаются документы, подтверждающие наличие у обучающегося индивидуальных особенностей (при отсутствии указанных документов в организации).

В заявлении обучающийся указывает на необходимость (отсутствие необходимости) присутствия ассистента на государственном аттестационном испытании, необходимость (отсутствие необходимости) увеличения продолжительности сдачи государственного аттестационного испытания по отношению к установленной продолжительности (для каждого государственного аттестационного испытания).

По окончании экзамена аттестуемые обучающиеся сдают все выданные листы, включая черновики и неиспользованные, секретарю экзаменационной комиссии для передачи в учебную часть филиала.

Решение ГЭК по государственному экзамену принимается после завершения заслушивания ответов всех аттестуемых обучающихся группы.

Решения ГЭК принимаются на закрытых заседаниях простым большинством голосов членов комиссий, участвующих в заседании, при обязательном присутствии председателя комиссии или его заместителя. При равном числе голосов - голос председателя является решающим. Обсуждение и окончательное оценивание ответов студента определяет итоговую оценку - «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Результаты сдачи государственного экзамена, проводимого в устной форме, объявляются в день проведения экзамена после оформления протоколов заседаний ГЭК.

Апелляция по проведению государственного экзамена

По результатам государственных аттестационных испытаний обучающийся имеет право подать в апелляционную комиссию письменную апелляцию о нарушении, по его мнению, установленной процедуры проведения государственной итоговой аттестации обучающегося.

Апелляция подается лично обучающимся на имя председателя апелляционной комиссии не позднее следующего рабочего дня после объявления результатов государственного аттестационного испытания.

Для проведения апелляций по результатам государственных итоговых испытаний в Краснодарском филиале Финансового университета создаются апелляционные комиссии по данному направлению.

Председатели апелляционных комиссий утверждаются приказом Краснодарского филиала Финансового университета не позднее 31 декабря, предшествующего году проведения государственной итоговой аттестации. Основанием для утверждения является решение Ученого совета Краснодарского филиала по составу председателей апелляционных комиссий.

В состав апелляционной комиссии входят не менее 4 человек из числа лиц, относящийся к профессорско-преподавательскому составу Краснодарского филиала Финансового университета и не входящих в состав государственных экзаменационных комиссий. Составы апелляционных комиссий утверждаются приказом Краснодарского филиала Финансового университета не позднее, чем за один месяц до даты начала государственной итоговой аттестации.

Из числа, входящих в состав апелляционной комиссии, председатель апелляционной комиссии назначает заместителя председателя комиссии.

Для рассмотрения апелляции секретарь государственной экзаменационной комиссии направляет в апелляционную комиссию:

- протокол заседания государственной экзаменационной комиссии;
- заключения председателя государственной экзаменационной комиссии о соблюдении процедурных вопросов при проведении государственного аттестационного испытания;
- записи, сделанные обучающимся при подготовке ответа на экзаменационный билет (при их наличии) - для рассмотрения апелляции по проведению государственного экзамена.

Апелляция рассматривается не позднее 2 рабочих дней со дня подачи апелляции на заседании апелляционной комиссии, на которое приглашаются председатель государственной экзаменационной комиссии и обучающийся, подавший апелляцию.

Решение апелляционной комиссии доводится до сведения обучающегося, подавшего апелляцию, в течение 3 рабочих дней со дня заседания апелляционной комиссии. Факт ознакомления обучающегося с решением апелляционной комиссии удостоверяется его подписью.

При рассмотрении апелляции о нарушении порядка проведения государственного аттестационного испытания апелляционная комиссия принимает одно из следующих решений:

- об отклонении апелляции, если изложенные в ней сведения о нарушениях процедуры проведения государственной итоговой аттестации обучающегося не подтвердились и / или не повлияли на результат государственного аттестационного испытания;

– об удовлетворении апелляции, если изложенные в ней сведения о допущенных нарушениях процедуры проведения государственной итоговой аттестации обучающегося подтвердились и повлияли на результат государственного аттестационного испытания.

В случае удовлетворения апелляции результат проведения государственной итоговой аттестации аннулируется.

Протокол о рассмотрении апелляции не позднее следующего рабочего дня передается в государственную экзаменационную комиссию для реализации решения апелляционной комиссии.

Решение апелляционной комиссии является основанием для аннулирования ранее выставленного результата государственного аттестационного испытания и выставления нового.

Решение апелляционной комиссии является окончательным и пересмотру не подлежит. Апелляция на повторное проведение государственного аттестационного испытания не принимается.

Показатели и критерии оценивания компетенций

Государственный экзамен по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», магистерская программа «Проектный менеджмент» включает в себя ключевые теоретические и практические вопросы по дисциплинам модулей подготовки, предусмотренных стандартом.

В соответствии с требованиями стандарта к минимуму содержания и уровня подготовки магистра по направлению 38.04.02 «Менеджмент», магистерская программа «Проектный менеджмент» в состав государственного экзамена включены основные учебные модули.

Студент должен продемонстрировать не только хорошие теоретические знания предмета и ясные представления о связи знаний с эмпирической действительностью, но и умение применить их на практике, т.е. владение определенными методами управления.

По каждой дисциплине приведен список основной литературы, необходимой для подготовки к государственному экзамену. Рекомендуемая литература содержится в программах соответствующих учебных дисциплин и известна студентам при изучении дисциплин в учебном процессе, подготовке к зачетам и экзаменам.

Показатель оценивания результатов устного экзамена на предмет освоения составляющих компетенций «ЗНАТЬ», «УМЕТЬ».

Показатели усвоения знаний содержат описание действий, отражающих работу с информацией, выполнение различных мыслительных операций: в данном случае – «знание» и «понимание».

Показатели приобретённых навыков и компетенций предполагают демонстрацию умения, опираясь на полученные знания, самостоятельно решать практические задачи, а также демонстрацию навыков аргументации и обоснования выбранного решения в рамках сферы профессиональной деятельности.

Критерии оценивания результатов:

- соответствие ответов формулировкам вопросов в экзаменационном билете. Понимание предоставленной информации;
- полнота, четкость изложения материала;
- применение диапазона практических умений, требуемых для решения профессиональных задач;
- качество ответа (логичность, убежденность, общая эрудиция).

**7. ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ, ВЫНОСИМЫХ НА
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКЗАМЕН. ПЕРЕЧЕНЬ
РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К
ГОСУДАРСТВЕННОМУ ЭКЗАМЕНУ**

7.1 Вопросы на основе содержания общепрофессиональных и профессиональных дисциплин направления подготовки

1. Общая характеристика сбалансированной системы показателей (BSC).
Технология разработки и внедрения BSC.
2. Понятие трансформации менеджмента, ее основные элементы, цели.
3. Модель «McKinsey 7-S» как реализация системного подхода к повышению эффективности менеджмента.
4. Модели определения стоимости собственного и заемного капитала.
Взвешенная средняя стоимость капитала.
5. Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ компании.
6. Управление технологическими и интеллектуальными ресурсами организации: подходы и технологии
7. Нематериальные активы организации. Основные требования к управлению нематериальными активами организации.
8. Методы анализа ключевых факторов успеха. Стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций по Р. Гранту.
9. Понятие «трансфер технологий». Виды трансферов технологий и причины применения трансфера современными бизнес-структурами.
10. Интеллектуальная собственность и инновации: понятие и основные

характеристики. Принципы защиты интеллектуальной собственности.

11. Коммерциализация в контексте передачи (продажи) объектов интеллектуальной собственности: понятие и этапы процесса коммерциализации.

12. Разработка идеи нового продукта. Технологии генерации и селекция идей нового продукта.

13. Анализ эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала на основе методических подходов Г.Хамел и К.К. Прахалад.

14. Обоснование инвестиционных стратегий с использованием матрицы ADL.

15. Диагностика проблемной ситуации. Выявление проблем, причин и факторов, наиболее значимых для развития, успеха компании. Методы К. Джей – Шибя и К.Исикава.

16. Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Анализ уникальности и ценности ресурсов и способностей.

17. Концепция холистического маркетинга. Преимущества использование концепции современными предприятиями.

18. Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа

19. Создание инноваций. Содержание и этапы инновационного процесса.

20. Оценка результатов маркетинговой деятельности компании с помощью системы ключевых показателей эффективности (KPI).

21. Инновационная система предприятия. Основные этапы построения инновационной системы.

22. Методы разработки новых продуктов: традиционный и клиентоориентированный подходы.

23. Оценка коммерческого потенциала нового продукта: методики технологического аудита.

24. Модель зрелости управления портфелями, программами и проектами

(РЗМЗ).

25. Критерии профессионализма группы: понятие «профессиональные компетенции» команды.

Перечень рекомендуемой литературы для подготовки к государственному экзамену:

Законодательные и нормативные акты:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1. Часть 2. Часть 4 (с посл. изм.).
2. Федеральный закон РФ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» 27.07.2006 № 149-ФЗ (с изм. и доп.)

Основная литература:

1. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы : монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под редакцией А. И. Громова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536127>
2. Голубков, Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 474 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3749-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/507921>
3. Диденко, Н. И. Жизненный цикл сложных систем в среде бизнес-инжиниринга : учебное пособие для вузов / Н. И. Диденко, Д. Ф. Скрипнюк, И. И. Дементьев. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 210 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17999-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/545094>

4. Инновационный маркетинг : учебник для вузов / С. В. Карпова [и др.] ; под общей редакцией С. В. Карповой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 474 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13282-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489061>
5. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.] ; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8.
6. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17949-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536176>
7. Лифшиц, А. С. Управленческая экономика : учебное пособие / А.С. Лифшиц. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2023. — 121 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-369-01508-7.
8. Маркетинговое управление разработкой продукта: учебное пособие : [16+] / И. И. Скоробогатых, М. А. Солнцев, Ж. Б. Мусатова, П. Ю. Невоструев ; под общ. ред. И. И. Скоробогатых ; Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова. — Москва : Дашков и К°, 2022. — 176 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=697045>
9. Реброва, Н. П. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для вузов / Н. П. Реброва. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 186 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-9092-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/538139>
10. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 383 с. — (Высшее

образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535573>

Дополнительная литература:

1. Кафтан, В. В., Теория коммуникации : учебник / В. В. Кафтан. — Москва : КноРус, 2023. — 425 с. — ISBN 978-5-406-10504-7. — URL: <https://book.ru/book/947815>

2. Кравченко, Т. К. Системы поддержки принятия решений: учебник и практикум для вузов / Т. К. Кравченко, Д. В. Исаев. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 292 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8563-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://ezpro.fa.ru:2058/bcode/469581>

3. Корпоративная социальная ответственность : учебное пособие / составитель О. Б. Вавилова. — Хабаровск : ДВГУПС, 2020. — 143 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/179376>

4. Никифорова, Н. А. Управленческий анализ : учебник для вузов / Н. А. Никифорова, В. Н. Тафинцева. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 413 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07697-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488850>

5. Рубин, Ю. Б. Управление собственным бизнесом : учебник : [16+] / Ю. Б. Рубин. — 17-е изд., доп. — Москва : Университет Синергия, 2021. — 1104 с. : ил. — (Университетская серия). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=602851> — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-4257-0504-4. — DOI 10.37791/978-5-4257-0504-4-2021-1-1104

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети

«Интернет»

1. <http://elib.fa.ru> - Электронная библиотека Финансового университета
2. <http://www.garant.ru> - Сайт правовой системы «Гарант»

3. <http://www.spark-interfax.ru> - Система профессионального анализа рынков и компаний

4. <http://www.consultant.ru>- Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

7.2 Вопросы на основе содержания дисциплин направленности программы магистратуры «Проектный менеджмент»

1. Характеристики внутренней и внешней среды проекта, участники проекта.

2. Управленческие и предметные группы бизнес-процессов управления проектом.

3. Организационно-правовое взаимодействие между участниками проекта: классическая, комплексная, проектная схемы.

4. Сетевой анализ в планировании проекта. Анализ критического пути.

5. Понятие неопределенности и риска при управлении проектом. Методы управления проектными рисками.

6. Процессы управления стоимостью и финансированием проекта. Методы оценки стоимости.

7. Понятие проектного анализа и его место в процессе управления проектом. Особенности проектного анализа на этапе инициирования, планирования, исполнения, завершения проекта.

8. Понятие и содержание финансовой модели проекта. Инвестиционная модель жизненного цикла проекта.

9. Простые методы оценки эффективности проекта. Методы оценки эффективности проекта на основе дисконтирования.

10. Основные этапы финансирования проекта. Формы и методы финансирования проектов.

11. Контроль при реализации проекта. Метод освоенного объема: абсолютные, относительные показатели, показатели прогноза стоимости проекта.

12. Особенности управления проектами и программами реорганизации по слиянию и поглощению бизнеса.

13. Команда инновационного проекта: характеристики и особенности. Компетентностный подход к формированию команды проекта.

14. Жизненный цикл инвестиционного проекта. Основные задачи инжиниринга на этапах и фазах управления проектами.

15. Стандарты в сфере регламентации проектной деятельности Международной организации по стандартизации (ISO): структура, подходы, основные положения.

16. Стандарты в сфере регламентации проектной деятельности Института управления проектами (The Standard for PfM – PMI): структура, подходы, основные положения.

17. Анализ гибких методологий управления проектами. Модели Agile и Scrum: предназначение, структура, применение.

18. Метод Канбан: характеристика метода, его достоинства и недостатки, причины применения в проектном менеджменте.

19. Модель оценки зрелости компании проектного управления с учетом международной практики (IPMA Delta® - COBHET).

20. Корпоративная система управления проектами (КСУП): назначение, структура, этапы создания.

21. Основные требования IPMA к компетентности профессионалов в области управления проектами, программами и портфелями проектов, в стандарте IPMA ICB4.

22. Формирование команды проекта. Краудсорсинг как метод подбора исполнителей проекта.

23. Корпоративная система управления проектами в международных и национальных стандартах.

24. Методы определения потребности участников проекта в коммуникации и информации.

25. Планирование коммуникаций в проекте. Факторы, влияющие на выбор средств коммуникации в проекте.

Перечень рекомендуемой литературы для подготовки к государственному экзамену

Основная литература:

1. Артяков, В. В. Основы управления проектами государственно-частного партнерства : учебник / В.В. Артяков, А.А. Чурсин. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 192 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/ 1078233. - ISBN 978-5-16-016029-0.

2. Борщевский, Г. А. Управление государственными программами и проектами : практическое пособие для вузов / Г. А. Борщевский. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 363 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14821-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://ezpro.fa.ru:2058/bcode/481974>

3. Денисов, Д. Ю. Управление проектными командами : учебное пособие / Д. Ю. Денисов, И. В. Томорадзе, А. В. Быкова. — Москва : РТУ МИРЭА, 2021. — 103 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/176559>

4. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии : учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07425-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://ezpro.fa.ru:2058/bcode/490298>

5. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — 2-е

изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15534-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://ezpro.fa.ru:2058/bcode/508098>

6. Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация : учебное пособие / С.А. Лочан, Л.М. Альбитер, Ф.З. Семенова, Д.С. Петросян ; под ред. Д.С. Петросяна. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 196 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/19670. - ISBN 978-5-16-011880-2.

7. Сабинина, А. Л. Управление проектной деятельностью и бизнес-планирование : учебное пособие / А. Л. Сабинина, Е. В. Пятницына, Н. А. Шульженко. — Тула : ТулГУ, 2022. — 136 с. — ISBN 978-5-7679-5061-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/291983>

8. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535573>

9. Шкурко, В. Е. Управление рисками проекта : учебное пособие для вузов / В. Е. Шкурко ; под научной редакцией А. В. Гребенкина. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 182 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05843-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://ezpro.fa.ru:2058/bcode/493673>

Дополнительная литература:

10. Управление программными проектами : учебное пособие для вузов / В. Е. Гвоздев [и др.] ; под редакцией Р. Ф. Маликова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14329-4. —

Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://ezpro.fa.ru:2058/bcode/496651>

11. Федотова, М. А. Проектное финансирование и анализ : учебное пособие для вузов / М. А. Федотова, И. А. Никонова, Н. А. Лысова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09860-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://ezpro.fa.ru:2058/bcode/489486>

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети

«Интернет»

1. www.pmi.org - Официальный сайт международного института управления проектами;
2. www.sovnet.ru – Сайт российской организации по управлению проектами «СОВНЕТ»;
3. www.ganttproject.biz – сайт по программному обеспечению планирования проектов и построения диаграмм Ганта;
4. www.rasme.ru - Российская ассоциация развития малого и среднего бизнеса;
5. www.spark-interfax.ru - СПАРК - Система профессионального анализа рынков и компаний;
6. www.koob.ru/venttsel - Сайт по математическому обеспечению управления проектами.

7.3. Примеры практико-ориентированных заданий

Задание № 1.

Компания реализует проект переоснащения производства, последовательность и продолжительность операций которого приведена в таблице.

Код операции	Непосредственно предшествующие операции	Продолжительность операции, дни
A	–	6
B	A	9
C	A	7
D	B	14

E	B	8
F	C,E	9
G	D,F	3
H	G	5

Определить наиболее ранние и поздние сроки начала и окончания операций.

Сделать выводы о критических операциях и критическом пути проекта

В рамках оптимизации издержек в ОАО «РЖД» инициирован проект по улучшению стратегии управления стоимостью и финансирования проектов компании. Процесс формирования проектной группы и критериев успешности проекта включает в себя операции, показанные в таблице.

Операции	Непосредственно предшествующие операции	Время, недели
A – назначение ответственного	–	1
B – назначение проектного менеджера	A	3
C – определение целей и задач управления	A	2
D – определение критериев успеха и неудач	B	16
E – разработка новых видов ограничений и допущений	C, D	16
F – проведение экономического обоснования проектов	E	8
G – анализ вариантов финансирования проектов	E	3
H – анализ СМК в целом в компании	G	13
I – идентификация финансового окружения проектов	E, F, H	12
J – составление усовершенствованной схемы финансирования проектов	I, H	9
K – проведение стартового совещания	J	3
L – составление информационных шаблонов	G, F, K	1

Постройте вершинный сетевой граф, отражающий последовательность выполнения операций, включенных в проект. Можно ли закончить данный процесс в течение 24 недель?

Задание № 3

Компания реализует проект по запуску нового вида производства, последовательность и продолжительность операций которого приведена в таблице.

Код операции	Непосредственно предшествующие операции	Продолжительность операции, дни
A	–	8
B	–	12
C	A,B	14
D	B	9
E	B	5

F	C,D	14
G	E	7
H	F,G	4

Составить стрелочный сетевой граф для данного проекта.

На основании данного графа определить критический путь и его продолжительность.

Задание № 4

Рассчитать полный и свободный резервы для проекта, данные по срокам операций которого (в днях) представлены в таблице.

Код операции	Поздний срок наступления конечного события ($LET_{\text{конеч.соб.}}$)	Ранний срок наступления конечного события ($EET_{\text{конеч.соб.}}$)	Ранний срок наступления начального события ($EET_{\text{нач.соб.}}$)	Продолжительность операции ($T_{\text{опер.}}$), дни
A	6	6	0	6
B	15	15	6	9
C	23	13	6	7
D	32	29	15	14
E	23	23	15	8
F	32	32	23	9
G	35	35	32	3
H	40	40	35	5

Сделать выводы о критических операциях и критическом пути проекта.

Задание № 5

Имеется исходная информация по проекту: плановый объем работ составляет 2200 денежных единиц, освоенный объем – 2000 денежных единиц, фактическая стоимость выполненных работ составляет 2500 выполненных единиц, бюджет по завершению проекта – 10 000 денежных единиц.

1. Чему равен индекс выполнения стоимости (CPI) для данного проекта и что он говорит о состоянии проекта на данный момент?
2. Определите отклонение по стоимости (CV) этого проекта?
3. Определите отклонение по срокам (SV) и статус проекта (отстает либо опережает график работ)?
4. Определите прогноз стоимости по завершению ЕАС при условии, что текущие отклонения считаются типичными?

Задание № 6

Рыночная стоимость обыкновенных акций компании, выпущенных с целью финансирования проекта, составляет 45 млн руб., привилегированных акций – 12 млн руб., а общий заемный капитал (облигации) составляют 20 млн.

руб. Стоимость собственного капитала равна 14%, привилегированных акций 12%, а облигаций компании 16%. Необходимо определить взвешенную среднюю стоимость капитала компании при ставке налога на прибыль – 20%.

Задание № 7

Компания реализует проект по переоснащению производства с целью снижения себестоимости продукции.

Определить срок окупаемости, чистый дисконтированный доход и индекс доходности проекта при ставке дисконтирования 16%, если инвестиционные издержки составляют 20 млн руб. (все инвестиции осуществляются в начальный момент времени), а чистая прибыль и амортизация по годам:

Показатель	Интервалы планирования (годы)				
	1	2	3	4	5
Чистая прибыль, млн руб.	6	7,5	8	8,5	9,5
Амортизация, млн руб.	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5

Задание № 8

Российская компания ООО «Инновация» планирует расширить своё присутствие на региональном рынке Краснодарского края. В результате маркетинговых исследований, проведённых ООО «Инновация» предполагается увеличение доли фирмы на рынке с 14 до 20% при емкости рынка 31 млн. штук продукта. Рассчитать дополнительную прибыль фирмы в предстоящем году, если прибыль на одно изделие составляет 2000 рублей, а емкость рынка не изменяется. Затраты на маркетинговые усилия в расчете на год составляют 98 млн. руб.

Задание № 9

Торговое предприятие «КейсБерри» реализует проект выставка-ярмарка. Фактический товарооборот за месяц до выставки-ярмарки составил 4800 тыс. руб., через месяц после выставки-ярмарки – 5600 тыс.руб. На проведение мероприятий, связанных с выставкой-ярмаркой, было израсходовано 270 тыс.руб. Торговая надбавка равна 18,5%. Торговое предприятие имеет один выходной день в неделю. Определить эффективность выставки-ярмарки.

Задание № 10

Фирма при реализации продукции ориентируется на три сегмента рынка. В первом сегменте объем продаж в прошлом периоде составил 8 млн. шт. при емкости рынка в этом сегменте 24 млн. шт. Предполагается, что в настоящем году емкость рынка в этом сегменте возрастет на 2%, доля фирмы – на 5 %. Во втором сегменте доля фирмы составляет 6%, объем продаж – 5 млн. шт. Предполагается, что емкость рынка возрастет на 14% при сохранении доли фирмы в этом сегменте. В третьем сегменте емкость рынка 45 млн. шт., доля

фирмы – 18%. Изменений не предвидится. Определить объем продаж фирмы в текущем году при вышеуказанных условиях.

Задание № 11

Сумма первоначальных инвестиций в инвестиционный проект составила 500 тыс. руб., ожидаемые ежегодные поступления денежных средств от реализации проекта распределились по годам следующим образом: 1-й год – 150 тыс. руб., 2-й год – 150 тыс. руб., 3-й год – 240 тыс. руб. Определить срок окупаемости проекта с точностью до месяца.

Задание № 12

На рынке конкурируют две клиники, оказывающие платные медицинские услуги, «М» и «S». Лояльность потребителей клиники «М» оценивается в 80 %, лояльность потребителей клиники «S» составляет 60%. Какова будет устоявшаяся доля клиники «М»?

Задание № 13

ООО «Объединение Краснодарский чай» - одна из известнейших компаний Юга России, которая занимается производством и реализацией чая под несколькими торговыми марками в разных ценовых сегментах. На рынок России компания планирует вывести новую марку чёрного байхового чая с содержанием чайной мелочи 4,5%. Рыночный сегмент данной ценовой категории занимают чай Рязанской чаеразвесочной фабрик с содержанием чайной мелочи- 2% и чай под маркой «Beta Tea» (г. Электросталь Московская область), с содержанием чайной мелочи 6,1%. Согласно ГОСТ 1938-90 содержание мелочи в чёрном байховом чае не должно превышать 5 %. Определите конкурентоспособность чёрного чая ООО «Объединение Краснодарский чай».

Задание № 14

Бюджет проекта составляет 100 денежных единиц. На выполнение работ до текущей даты планировалось израсходовать 25 единиц, а фактически было израсходовано 22 единицы, т.е. BCWS = 25, а ACWP = 22. При этом согласно плану, на выполнение работ нужно было израсходовать 20 единиц, т.е. BCWP = 20. Рассчитайте отклонение по затратам традиционным методом и методом освоенного объема. Проект идет быстрее запланированного времени или наблюдается его отставание от плана?

Задание № 15

В рамках программы поддержки отечественного двигателестроения ПАО «ОДК Кузнецов» планировало произвести 50 ракетных стоимостью 20 млн долл. В результате было произведено 45 двигателей стоимостью 17 млн долл. Рассчитайте показатели по методу освоенного объема. Сделайте выводы о соблюдении сроков проекта.

Задание № 16

Индивидуальный предприниматель имеет сеть летних кафе в городе с населением около 100 тысяч человек. У предпринимателя налажены стабильные связи с поставщиками. Предприниматель планирует реализацию проекта по расширению сети летних кафе, для чего берёт в банке кредит. Определите факторы маркетинговой среды, которые могут максимально влиять на работу организации. Сделайте вывод о возможностях успешной реализации проекта в сложившихся условиях.

Задание № 17

Вы являетесь руководителем производственного предприятия. Текущая ситуация на рынке складывается благоприятно. Прогнозы свидетельствуют о перспективах увеличения спроса на продукцию предприятия. В связи с этим вами было принято решение о расширении производственных мощностей путем строительства дополнительного цеха. Определите основные этапы реализации данного проекта с момента принятия решения и до момента сдачи цеха в эксплуатацию.

Задание № 18

Вы решили основать стартап по разработке инновационного программного обеспечения для улучшения производительности бизнес-процессов в офисных компаниях.

Начальные инвестиции в разработку программного обеспечения – 10 млн руб.

Расходы на маркетинг и продвижение – 2 млн руб.

Плановая стоимость продажи одной программы – 100 000 руб.

Переменные расходы (на одну программу) – 20 тыс. руб.

Постоянные расходы (зарплаты, аренда, обслуживание) – 10 млн руб. в год.

Рассчитайте точку безубыточности в количестве продукции и денежном выражении для первого года реализации.

Задание № 19

Рассчитайте сумму вознаграждения за использование патента на изобретение нового прибора для определения параметров технологического процесса изготовления стекла.

Прогнозная потребность в приборах составляет 800 шт. за 4 года. Стоимость одного прибора – 45 тыс. руб. Величина роялти $R = 13\%$. Доля вознаграждения от общей суммы отчислений составляет 30%.

Задание № 20

Компания ООО «Проммаш» занимается продажей промышленных аккумуляторов. У компании в соответствии с планом внедрения новых бизнес-процессов есть потребность перевести часть сотрудников на удаленную работу.

Организация таким образом снизит постоянные расходы на аренду одного из офисов. В этом офисе расположены отдел продаж, отдел снабжения, отдел маркетинга, бухгалтерия. Руководство осознает, что перевод на удаленную работу сотрудники могут воспринять отрицательно, так как на удаленной работе может снизиться эффективность и продуктивность.

Какие мероприятия необходимо провести руководству организации для того, чтобы выявить возможные проблемы и реализовать потребность организации в переводе сотрудников на удалённую работу? Предложите план мероприятий, которые будут способствовать решению проблемы с минимальными потерями для организации.

Задание № 21

Стоимость товарного знака равна 30% от прибыли реализации продукции, защищенной этим товарным знаком. Ожидается, что объем реализуемой продукции за срок действия товарного знака составит 300000 единиц. Предполагаемая цена единицы продукции, защищенной товарным знаком, равна 50 руб. Норма прибыли 20%. Определите стоимость товарного знака.

Задание № 22

Банк «Х» рассматривает возможность финансирования проекта по производству двигателей для мини-тракторов на местном машиностроительном заводе по немецкой технологии (раньше они импортировались). Потребность финансирования данного проекта составляет 600 тыс. долл. Документы, представленные в банк, говорят о перспективности и хорошей прибыльности проекта. Руководство банка склонно принять положительное решение по поводу его финансирования при условии разработки и осуществления плана по контролю за реализацией проекта. Какие мероприятия по снижению проектных рисков и контролю за реализацией проекта Вы можете предложить?

Задание № 23

Вы руководитель отдела Х. Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

Кому Вы поручите проект? Обоснуйте свой выбор.

Задание № 24

Компания ТЕХНИКС ведет деятельность в области производства бытовой техники. В условиях ограниченного времени и бюджета необходимо провести модернизацию сайта, сделать удобный и надежный ресурс с достаточным функционалом, с обновленным оформлением, выполненном с учетом фирменного стиля компании. Для выполнения данного проекта руководством было выделено 3 программиста и 2 сотрудника маркетингового отдела. Руководство компании заинтересовано в проекте, т.к. продажи через интернет падают, и готово участвовать в его реализации, рассматривать предложения команды для получения лучшего результата за короткий срок.

Какой подход к управлению проектом классический или гибкий будет наиболее эффективен в данной ситуации? Обоснуйте свой выбор.

Задание № 25

Компания «Оникс» ведёт деятельность на высоконкурентном рынке, что обуславливает необходимость внедрения инноваций. Внедрение инноваций в деятельность организации должно носить систематический характер, изменения в деятельности хозяйствующего субъекта должны быть постоянными. Какие действия руководства хозяйствующим субъектом могут этому способствовать?

7.4. Рекомендации обучающимся по подготовке к государственному экзамену

Подготовку к сдаче государственного экзамена необходимо начать с ознакомления с перечнем вопросов, выносимых на государственный экзамен. Пользуйтесь при подготовке ответов рекомендованной обязательной и дополнительной литературой, а также лекционными конспектами, которые вы составляли.

Во время подготовки к экзамену рекомендуется помимо лекционного материала, учебников, рекомендованной литературы просмотреть также выполненные в процессе обучения задания для индивидуальной и самостоятельной работы, задачи, лабораторные и курсовые работы.

При подготовке целесообразно делать выписки и записи на отдельных

листах бумаги с пометкой номера вопроса или темы. При необходимости в процессе подготовки ответа на вопросы необходимо отмечать изменения, которые произошли в законодательстве, увязывать теоретические проблемы с практикой сегодняшнего дня и опытом, полученным в период прохождения практики.

В случае возникновения трудностей при подготовке к государственному экзамену обращайтесь к преподавателю за соответствующими разъяснениями. Обязательным является посещение консультаций и обзорных лекций, которые проводятся перед государственным экзаменом.

7.5. Критерии оценки результатов сдачи государственных экзаменов

Критерии оценки знаний выпускников в ходе ответов на теоретические вопросы:

Максимальное количество баллов (5 баллов) за ответ на теоретический вопрос экзаменационного билета ставится, если студент глубоко и полно раскрывает теоретические и практические аспекты вопроса, проявляет творческий подход к его изложению, и демонстрирует дискуссионность данной проблематики, а также глубоко и полно раскрывает дополнительные вопросы.

Количество баллов за ответ на теоретический вопрос экзаменационного билета снижается, если студент недостаточно полно освещает узловые моменты вопроса, затрудняется более глубоко обосновать те или иные положения, а также затрудняется ответить на дополнительные вопросы по данной проблематике.

Минимальное количество баллов (3 балла) за ответ на теоретический вопрос экзаменационного билета ставится, если студент не раскрывает основных моментов вопроса, логика изложения нарушена, ответы не всегда конкретны.

Оценка «неудовлетворительно» (2 балла) выставляется в случае, если материал излагается непоследовательно, не аргументировано, бессистемно, ответы на вопросы выявили несоответствие уровня знаний выпускника

требованиям ОС ВО ФУ в части формируемых компетенций, а также дополнительным компетенциям, установленным вузом.

Критерии оценки умений выпускников в ходе решения комплексных практико-ориентированных заданий:

Максимальное количество баллов (5 баллов) ставится, если выпускник полностью справился с выполнением комплексного практико-ориентированного задания, обосновал полученные результаты.

Количество баллов снижается, если комплексное практико-ориентированное задание выполнено, но допускаются неточности в обосновании результатов.

Минимальное количество баллов (3 балла) ставится, если комплексное практико-ориентированное задание, в основном, выполнено, намечен правильный ход решения, но допущены ошибки в процессе подсчетов, расчетов и неверно сформулированных выводов.

Оценка «неудовлетворительно» (2 балла) выставляется в случае, если отсутствует ответ на комплексное практико-ориентированное задание, либо нет решения, что означает несоответствие уровня подготовки выпускника требованиям к результатам освоения образовательной программы, включая дополнительные профессиональные компетенции, формируемые вузом.

Перед процедурой обсуждения ответов экзаменующихся, каждый член государственной экзаменационной комиссии, выставляет свою персональную оценку для каждого студента, используя сумму баллов, полученных после заполнения листа оценки студента.

Далее государственная экзаменационная комиссия рассматривает каждого выпускника отдельно: итоговая оценка представляет среднее арифметическое от суммы оценок, выставленных каждым членом комиссии.

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ И ЗАЩИТЕ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

8.1 Общие положения

Образовательным стандартом высшего образования установлено, что «государственная итоговая аттестация» в полном объеме относится к базовой части программы магистратуры, в которую *входит защита выпускной квалификационной работы* (ВКР), включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты.

Настоящие методические рекомендации разработаны в соответствии с:

- «Образовательным стандартом высшего образования ФГОБУ «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», утвержденного приказом Финансового университета от 26.12.2017 № 2317/о с изменениями и дополнениями от 29.11.2018 № 2272/о;
- «Положением о выпускной квалификационной работе по программе магистратуры в Финансовом университете», утвержденного приказом Финансового университета от 18.10.2021 № 2203/о;
- ГОСТ Р 7.0.5-2008 (Библиографическая ссылка);
- ГОСТ 7.32-2001 в ред. Изменения № 1 от 01.12.2005, ИУС № 12, 2005) (Отчет о научно-исследовательской работе);
- ГОСТ 7.1-2003 (Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления).

Кафедрой, реализующей образовательную программу (ОП) по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент», а также выпускающей является кафедра «Менеджмент и маркетинг» Финуниверситета (Краснодарского филиала).

8.2 Процедура подготовки и выполнения ВКР состоит из следующих этапов:

1) выбор обучающимся темы работы и ее согласование с потенциальным руководителем;

2) подготовка и издание кафедрой «Менеджмент и маркетинг» приказа о закреплении темы и назначении руководителя ВКР;

3) составление обучающимся плана ВКР, формирование плана-задания на ВКР, его утверждение руководителем ВКР и размещение обучающимся в электронной информационно-образовательной среде Финансового университета;

4) изучение литературы, теоретических и методических аспектов темы работы;

5) сбор, анализ и обобщение эмпирических данных, исследование аспектов деятельности конкретного объекта работы;

6) выявление проблем, разработка предложений и рекомендаций, формулирование выводов по работе;

7) оформление ВКР в соответствии с установленными требованиями;

8) загрузка (размещение) ВКР в электронную информационно-образовательную среду Финансового университета (далее – платформа) для проверки работы руководителем;

9) прохождение процедуры предзащиты ВКР (по решению руководителя департамента (заведующего кафедрой));

10) доработка разделов ВКР с учетом замечаний и предложений, высказанных на ее предзащите;

11) размещение окончательной версии ЭВКР на платформе (формате *.pdf, в названии файла ВКР необходимо отразить ФИО обучающегося);

- 12) проверка окончательного варианта ВКР руководителем, подготовка и загрузка отзыва на ВКР, рецензирование ВКР (при необходимости);
- 13) установление руководителем статуса «Допущен к защите»;
- 14) проверка ВКР на соответствие требованиям и передача ВКР и иных документов в государственную экзаменационную комиссию (далее – ГЭК);
- 15) подготовка доклада, презентации, а также иллюстративного и раздаточного материала для членов ГЭК (по необходимости);
- 16) защита ВКР на заседании ГЭК.

8.3 Структура ВКР

Перечень разделов ВКР

Согласно требованиям ОП Финуниверситета по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент», ВКР, должна иметь следующую структуру:

- *титульный лист;*
- *содержание;*
- *введение;*
- *основная часть, структурированная на разделы и пункты;*
- *заключение;*
- *список использованных источников;*
- *приложения (при наличии).*

При написании ВКР следует опираться на нижеприведенные рекомендации относительно формы и содержания ее разделов и элементов.

Титульный лист и тема ВКР

Титульный лист ВКР содержит наименование учреждения (филиала), кафедры, где выполняется работа; фамилию, имя, отчество обучающегося; тема ВКР; шифр и наименование направления, название магистерской программы; ученую степень, ученое звание, фамилию, имя, отчество научного руководителя; город и год защиты. Пример титульного листа представлен в *Приложении 1*.

Тема ВКР, представленная на титульном листе, выбирается обучающимся из списка тем, сформированных кафедрой на основании: актуальности темы, сложности проблемы исследований, компетентности обучающегося в области теории и практики управления проектами, практического опыта, знаний специальной профессиональной литературы по избираемой проблеме. Тема ВКР может быть и инициативной, выдвинутой самим обучающимся, по согласованию с научным руководителем, с необходимым обоснованием целесообразности ее разработки.

Тема ВКР при ее исследовательском характере должна ориентироваться на область исследований, принятую ОП Финуниверситета по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент», а именно на: выявление, анализ и разрешение проблем становления и развития теории и практики проектного управления с целью вскрытия устойчивых связей и закономерностей, определяющих природу и содержание этих проблем, логику и механизмы их разрешения.

При самостоятельном определении темы она утверждается на заседании кафедры «Менеджмент и маркетинг». Формулировка темы ВКР должна отражать проблему, объект, предмет исследования и состоять не более чем из 7–9 слов, не должна содержать сокращений (за исключением названия предприятия). Из формулировки темы ВКР желательно исключать слова, содержащие незавершенность действий (исследование, разработка, совершенствование, изучение).

Разработка одной и той же темы ВКР несколькими обучающимися допускается в разрезе разных объектов исследования.

Примерные тематики ВКР по видам деятельности и в привязке к профессиональным компетенциям выпускника, определенным в ОП Финуниверситета направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент», представлены в **Приложении 2**. Представленные тематики могут быть основой для конкретизации тем выпускных квалификационных работ обучающихся.

Введение ВКР

Структура раздела «ВВЕДЕНИЕ»:

Актуальность и степень изученности темы

Актуальность темы исследования – это степень важности темы в данный момент для решения профессиональных задач. Это объяснение того, почему к выбранной теме нужно обратиться именно сейчас, какова научная или практическая потребность в проведении исследования по теме, выбранной автором ВКР.

Определение актуальности темы связано, как правило, с тремя подходами.

Если, по мнению автора, исследование актуально потому, что из-за изменений в феномене практики появляются такие аспекты темы (новые результаты исследований или эффекты практики), которые изучены не в полной мере, а представленная ВКР направлена на устранение такого пробела (научная потребность), то имеет место *теоретическая работа*. Автор в таком случае выступает организатором нового знания по выбранной теме – устанавливает связи между научными понятиями, тенденциями изменений и новыми данными об изучаемом феномене.

Во втором случае актуальность определяется тем, что в исследовании предлагается альтернативный способ решения профессиональной задачи – это *практическая работа*, направленная на изучение возможности нового способа решения для конкретного примера (практическая потребность).

В третьем случае ВКР можно выполнить *в форме проекта* – это предполагает разработку автором (соавторами как проектной командой) либо проектной документации как модели решения, либо образца (прототип) коммуникационного продукта. Проектирование проводится для проверки опытным путем возможности создания нового объекта при заданных ограничениях.

Степень изученности темы – анализ состояния современных научных представлений по теме исследования. Здесь представляются результаты

изучения собранной автором ВКР литературы (рекомендуется выборка за последние 10 лет), включающей исследования отечественных и зарубежных авторов, которые рассматривают различные вопросы, связанные с темой ВКР. Анализ литературы обосновывает обращение к выбранной теме ВКР – именно с такой точки зрения нужно анализировать литературу.

Рекомендуется структурировать результаты анализа литературы по *нескольким группам работ* в зависимости от того, какие аспекты темы рассматриваются в них. Важно подчеркнуть достоинства и недостатки сгруппированных работ, дать им обоснованную критическую оценку. Следует все указанные в тексте работы *сопровождать сносками*. Рекомендуется выделять три-четыре группы от пяти до десяти работ в каждой. Результатом оценки степени разработанности темы в научной литературе являются выводы, служащие основанием для определения проблемы исследования.

Проблема и гипотеза исследования

Во введении ВКР возможно также отражение проблемы и гипотезы исследования.

Проблема исследования – это результат осознания автором ВКР *противоречия* между зафиксированным в научной литературе знанием и новыми выводами научных исследований или новыми потребностями в практике профессиональной деятельности. Следует четко различать проблему и тему ВКР. Тема указывает на то, что исследуется, а проблема – почему это исследуется. Проблема образует основу для раскрытия темы, задающую ракурс ее рассмотрения автором. Проблема может быть осознана в виде проблемной ситуации, нерешенного вопроса, теоретической, практической или проектной задачи. Формулировка проблемы – это лаконичное выражение замысла ВКР.

Построение проблемы включает определение границ исследования, то есть установление таких ограничений, которые позволили бы сфокусироваться на решении выявленной проблемы и избежать повторения уже известного.

Гипотеза исследования – предполагаемое автором ВКР решение проблемы. Но это предположение должно быть обоснованным. Степень

обоснованности гипотезы такова, что с одной стороны, имеющиеся знания позволяют выдвинуть предположение, а с другой – этих знаний недостаточно для того, чтобы определить, является ли предположение истинным или ложным. То есть, гипотеза имеет *вероятностный характер*. Поэтому-то автору ВКР и требуется провести исследование, чтобы подтвердить или опровергнуть выдвинутое предположение.

К научной гипотезе предъявляют следующие требования: гипотеза не должна содержать понятий, которые не определены; гипотеза должна быть проверяема при помощи предложенных автором методов.

Построение гипотезы основывается на выделении группы фактов, которые противоречат имеющимся теориям или ранее полученным результатам деятельности. Далее формулируется гипотеза для объяснения этих фактов и определяются следствия такого предположения. Следствия выдвинутой гипотезы автор планирует либо подтвердить, либо опровергнуть в основной части ВКР.

Объект и предмет исследования

Объект исследования представляет собой *имеющееся знание*, которое зафиксировано в понятии, обозначающем элемент реальности, и которое выступает в ВКР в качестве области изучения. Объект это то, что избрано автором ВКР для изучения, так как это знание осознается как проблема.

Предмет исследования, напротив, есть *новое знание* (актуальное состояние объекта), получаемое автором ВКР в результате проведенного им исследования.

Если, объект существует как данность, то предмет создается исследователем как описание объекта, ограниченное пониманием проблемы и гипотезы исследования. Предмет соотносится с объектом так же, как модель с реальным явлением, которое этой моделью описывается. Предмет не следует рассматривать как часть объекта, это не отношение части и целого. Также не следует рассматривать предмет лишь как отдельный признак, процесс или отношение объекта. О предмете корректнее говорить как о способе

представления объекта, когда сложность и многообразие проявлений объекта сознательно упрощается автором ВКР для того, чтобы сделать его доступным для понимания, сделать соответствующим интеллектуальным возможностям человека, объясняющего неизвестное через известное.

Именно предмет находится в фокусе внимания автора исследования, именно предмет определяет формулировку темы, именно раскрытие предмета составляет содержание результатов, для получения которых выполняется ВКР.

Цель и задачи исследования

В самом общем виде цель ВКР определяется как решение сформулированной проблемы, точнее, предвосхищение такого решения как указание на ожидаемый результат исследования. Напомним, что ВКР выполняется для получения информации, на основе которой выработанная гипотеза или принимается, или отвергается.

Цель исследования – это общая перспектива научной работы (ожидаемый результат) по устранению выявленного противоречия в научном знании посредством создания или уточнения предмета как описания актуального состояния объекта. Цель характеризуется стремлением получить новое знание.

Задачи исследования – указание конкретных способов, с помощью которых может быть реализована цель. Это детализация цели в последовательности основных этапов исследования, выполнение которых обеспечивает решение проблемы. Это те исследовательские действия, которые необходимо выполнить для проверки выдвинутой гипотезы исследования. Формулирование задач задает план и внутреннюю логику текста всей ВКР.

Рекомендуется в ВКР цель детализировать в формулировках трех задач, структурирующих текст ВКР на три раздела соответственно. Может быть поставлено более трех задач, если это требуется автору для раскрытия темы. Важно отметить и то, что формулировки объекта и предмета, цели и задач исследования должны быть терминологически связаны, выражая тем самым логическую последовательность исследовательских операций.

Обычно *первая задача* представляет собой *анализ* имеющихся знаний об объекте исследования и посвящена раскрытию противоречия между сложившимся представлением об объекте (зафиксировано в научной литературе) и его актуальным состоянием (информация из источников). Решение этой задачи связано с описанием объекта и предмета исследования.

Вторая задача связана с подробным описанием предмета исследования через раскрытие тех наиболее существенных условий деятельности и факторов влияния, элементов структуры и их связей, возможностей и ограничений практического применения, изменение которых обуславливает актуальное состояние. Рекомендуется для этого использовать материал, собранный автором ВКР во время производственной, в том числе преддипломной практики.

Третья задача ориентирована на получение нового знания, которое может быть представлено в следующем виде: альтернативная *модель* (по отношению к известным) решения поставленной в ВКР проблемы; разработка *рекомендаций* по решению практической задачи на основе полученных результатов исследования или применения новых технологий для решения задач коммуникации; обоснование *предложений* по повышению эффективности (коммуникационной, экономической или качества) в управлении медиакоммуникациями; *проектная документация* или описание созданного *образца (прототипа)* коммуникационного продукта и условий его использования.

Теоретическое, эмпирическое и методическое обоснование

Теоретическое обоснование необходимо для обозначения тех концепций и их отдельных идей, которые используются автором ВКР для *определения объекта* исследования. Помимо коммуникативных теорий, в обоснование могут быть включены и теории из других отраслей знания, если для решения поставленных задач требуется привлечение других научных концепций.

В ВКР *теоретической направленности* используются, прежде всего, теории, оценивающие современное состояние общества. Такие теории

используются для определения тех трансформаций, что происходят в обществе как среде профессиональной деятельности, и которые оказывают влияние на изменение целей, принципов и средств коммуникации. Как правило, подобные теории имеют критическую направленность, что позволяет студенту быстро выявлять проблемные ситуации и использовать такую критику в качестве теоретического обоснования для своих рассуждений о феномене практики коммуникаций. Например, теория постиндустриального общества, постмодернистского общества, общества спектакля, общества риска, сетевого общества, индустрия 4.0 и др.

Для работ *практической и проектной направленности* характерно обращение к теориям, которые предлагают принципы и алгоритмы изучения, организации и управления коммуникативными практиками. Обращение к теориям в этом случае связано с определением той научной базы, что используется автором ВКР для разработки предлагаемого им решения. Например, теории менеджмента, маркетинга и брендинга; теории пропаганды, индустриализации культуры и медиаэкологии; политэкономический, семиотический, психологический и микросоциологический подход к коммуникации; коммуникативные теории инноваций и др.

В любом случае теоретическое обоснование должно подкрепляться ссылками на работы соответствующих авторов концепций и цитированием их отдельных положений. Также здесь следует указать источник и *определение ключевых понятий* ВКР, используемых автором в формулировках темы, проблемы и гипотезы, объекта и предмета, цели и задач.

Эмпирическое обоснование ВКР выражается в указании тех источников, информация которых позволяет *раскрыть предмет* исследования. Источник отличается от литературы тем, что содержит данные и информацию (обработанные данные) об актуальном состоянии объекта исследования. В процессе поиска источников по теме исследования создается подборка вторичной и первичной информации: *первичная информация* – получение автором ВКР информации непосредственно от исследуемого объекта

(например, о работе организации-объекта или о мнении людей, являющихся носителями информации); *вторичная информация* – получение аналитической информации из работ других авторов или проведение автором ВКР опроса экспертов.

Следующим шагом после подбора источников информации по теме исследования является *интерпретация и оценка* собранной информации. Здесь имеющаяся информация сравнивается, проверяется и оценивается в соответствии с целью и задачи исследования – в результате вырабатываются сведения, отличающиеся новизной и полезностью для подготовки ВКР. Эти-то сведения и формируют эмпирическое обоснование.

Методическое обоснование – это общие и специальные методы научного исследования, использованные автором ВКР для создания описания объект-предметной области исследования и проверки выдвинутой гипотезы.

К *общим научным методам* относятся те, которые определяют организацию процедуры рассуждения в процессе исследования. Основными общими научными методами являются: дефиниция (определение), классификация, дедукция, индукция, аналогия, моделирование, сравнительный анализ, системный анализ, мысленный эксперимент и др.

Специальные научные методы используются для получения и обработки первичной и вторичной информации об объекте исследования. Для обработки литературы и источников используются, как правило, следующие методы анализа вторичной информации: качественный анализ документов (традиционный анализ), контент-анализ (качественно-количественный анализ), статистический анализ (количественный анализ). Основными методами получения первичной информации являются: наблюдение, измерение, анкетирование, тестирование, интервьюирование, социометрия, бенчмаркинг, эксперимент, экспертная оценка и др.

Новизна полученных результатов и структура научной работы

Новизна полученных результатов применительно к научной работе –

это признак, наличие которого дает автору право на использование понятия «впервые» при характеристике полученных им результатов и проведенного исследования в целом. Понятие «впервые» означает факт отсутствия подобных результатов до их публикации. Впервые может проводиться исследование на оригинальную тему, которая ранее не исследовалась в той или иной отрасли научного знания, а также впервые может быть предложен новый способ решения профессиональной задачи.

Для ВКР магистратуры требование научной новизны носит обязательный характер – требуется получение принципиально нового знания или решения для проблемной ситуации с достаточным обоснованием *элемента новизны*. Таким элементом может быть введение в научный оборот нового понятия, использование нового теоретического и эмпирического обоснования в изучении темы, нового методического подхода к раскрытию темы, обогащение профессионального знания данными из смежных наук, практическая часть работы (если она есть) по оценке жизнеспособности предлагаемого автором ВКР решения, для проектной работы – это разработка автором образцов креативных решений (форматы, медиакомпозиции, образы и др.), самостоятельно проведенное автором исследование по получению первичной информации об объекте.

Заключительным элементом понятийного аппарата ВКР является определение *структуры научной работы*. Здесь указывается то, из каких частей состоит работа: введение, основанная часть, состоящая, как правило, из трех разделов, заключения и, если это требуется, приложений.

Описание структуры работы завершает введение, поэтому указывать то, что вошло в содержание введения, здесь не нужно. Следует описать каждый раздел таким образом, чтобы в рамках одного абзаца раскрыть исследовательское действие, реализуемое в данном разделе в соответствии с поставленной задачей ВКР (количество разделов в основной части ВКР должно быть равно количеству задач, поставленных во введении).

После этого отмечается, что в заключении проводится обобщение

выводов, полученных в результате проведенного исследования, и формулируются положения, выносимые на защиту.

И, наконец, если у ВКР есть приложение, то указывается название каждого приложения и дается объяснение, для чего это приложение используется в основной части текста.

Общий объем раздела «*ВВЕДЕНИЕ*» составляет 2–3 страницы. Каждый из перечисленных пунктов описывается, начиная с нового абзаца, но не нумеруется и не оформляется в виде заглавия.

Основная часть ВКР

Основная часть ВКР состоит из трех разделов, каждый из которых делится на подразделы (как правило, 2–4 подраздела).

Первый раздел ВКР

Первый раздел является теоретическим и формируется на основе изучения имеющейся отечественной и зарубежной научной и специальной литературы по предмету исследования, а также нормативных актов и передовых практик. В рамках первого раздела:

- проводится литературный обзор с описанием взглядов российских и зарубежных авторов на основные понятия по теме исследования;
- обобщается и систематизируется понятийный аппарат, дается критическая оценка имеющихся понятий и их уточнение, приводятся классификации основных понятий по различным критериальным признакам;
- описываются теоретические концепции и эволюция взглядов научного сообщества по предмету исследования, а также имеющиеся средства и методы измерения и решения рассматриваемой проблемы;
- характеризуется степень проработанности проблемы в России и за рубежом;
- обобщаются передовые практики по предмету исследования и/или

применительно к выбранному объекту исследования (т. е. с учетом отраслевой специфики).

Обязательно должны быть раскрыты спорные (дискуссионные) вопросы в части методики анализа отдельных решений и ситуаций, приведены существующие точки зрения по данному вопросу, представлена четкая аргументация разных авторов и сделаны собственные выводы.

Объем первого раздела должен составлять 30–35% от всего объема ВКР.

Второй раздел ВКР

Второй раздел является преимущественно аналитическим. Раздел формируется на основе анализа эмпирических данных за последние 3–5 лет, собранных во время работы над ВКР по избранной теме, описательной статистики аналогов объекта исследования, как в российской практике, так и за рубежом.

Второй раздел формируется на основе анализа методических положений в области исследуемой проблемы. В нем содержится:

- сравнительный анализ существующих методик или моделей исследования объекта;
- на основе проведенных исследований и анализа осуществляется оценка основных показателей функционирования и развития объекта и предмета исследования;
- предлагается авторская методика (возможный вариант – улучшенная и аргументированная для использования действующая или действующие методики).

В ходе анализа используются аналитические таблицы, расчеты, формулы, схемы, диаграммы и графики.

Проведенный во втором разделе анализ исследуемой проблемы является базой для разработки конкретных предложений. От полноты и качества его выполнения зависит обоснованность предлагаемых студентом мероприятий.

Объем второго раздела должен составлять 30–35% от всего объема ВКР.

Третий раздел ВКР

В третьем разделе излагаются рекомендации и предложения автора, сформированные в ходе исследования. В этом разделе на основе проведенных исследований:

- анализируются результаты апробации авторского алгоритма (авторской методики) по решению рассматриваемой проблемы;
- формулируются конкретные практические рекомендации и предложения по совершенствованию исследуемых явлений и процессов, в том числе по внесению изменений в нормативные правовые акты;
- разрабатываются пути решения проблемной ситуации и определяется научный вклад автора в ее решение.

Все предложения и рекомендации должны иметь экономическое обоснование и содержать конкретные механизмы реализации.

Объем третьего раздела должен составлять 20–30% от всего объема ВКР.

Заключение ВКР

Завершающей частью выпускной квалификационной работы является заключение, которое содержит выводы и предложения из всех трех разделов выпускной работы с их кратким обоснованием в соответствии с поставленной целью и задачами, раскрывается значимость полученных результатов. При этом выводы общего порядка, не вытекающие из результатов и содержания ВКР, не допускаются. Выводы также не могут подменяться механическим повторением выводов по отдельным главам.

В заключении должны быть представлены предложения по использованию результатов работы, возможности внедрения разработанных предложений (указывается наличие справки о внедрении, если имеется), возможные направления дальнейшего научного исследования проблемы.

Объем заключения, должен составлять 4–5 страниц. Заключение является основой доклада студента на защите ВКР.

Список использованных источников

Список использованных источников должен содержать сведения об источниках, которые использовались при подготовке выпускной квалификационной работы (не менее 40) и располагаться в следующем порядке:

- законы Российской Федерации (в прямой хронологической последовательности);
- указы Президента Российской Федерации (в той же последовательности);
- постановления Правительства Российской Федерации (в той же очередности);
- нормативные акты, инструкции (в той же очередности);
- иные официальные материалы (резолуции-рекомендации международных организаций и конференций, официальные доклады, официальные отчеты и др.);
- монографии, учебники, учебные пособия (в алфавитном порядке);
- авторефераты диссертаций (в алфавитном порядке);
- научные статьи (в алфавитном порядке);
- литература на иностранном языке (в алфавитном порядке);
- интернет-источники.

Правила и пример оформления списка использованных источников приведены в *Приложении 9* и *Приложении 10* соответственно.

Приложения к ВКР

Приложения включают дополнительные справочные материалы, необходимые для полноты исследования, но имеющие вспомогательное значение, например: копии документов, выдержки из отчетных материалов, статистические данные, схемы, таблицы, диаграммы, программы, положения и

8.4 Общие требования к ВКР

Рекомендуемый объем магистерской ВКР составляет от 80 до 100 страниц без учета приложений (для коллективной ВКР – 150–200 страниц без учета приложений).

ВКР должна быть выполнена на высоком теоретическом уровне, отражать глубокие разносторонние знания в области нормативно-правовых актов, отечественных и зарубежных литературных источников по исследуемой проблеме с раскрытием дискуссионных вопросов и обоснованием личной позиции автора. Изложение вопросов избранной темы в работе должно быть последовательным и логичным с элементами критического разбора организации учетно-аналитической работы на примере конкретного экономического субъекта. В процессе авторского исследования проблемы очень важно показать, что студент знает об исследованиях, которые выполнены учеными перед ним и как вновь полученные результаты вписываются в имеющиеся знания.

Раскрывая вопросы темы, следует широко использовать знания, полученные в области статистики, экономико-математического моделирования, методов обработки экономической информации и других смежных дисциплин для обработки и изложения материала. Приветствуется, если студент при рассмотрении конкретной темы отразит возможности использования автоматизированных информационных систем по данному направлению. Применение в изложении материала формул, схем, графиков, диаграмм, таблиц является средством формализации характеристик объекта исследования и самого процесса исследования, а также позволяет в лаконичной форме отразить полноту изучения студентом исследуемых вопросов.

Любое научное изыскание опирается на предыдущие открытия ученых, поэтому, иллюстрируя отдельные положения ВКР цифровыми данными из различных источников, а также цитируя или свободно пересказывая принципиальные положения других авторов, необходимо делать ссылки,

наличие которых подчеркивает научную добросовестность студента.

Правила оформления разделов ВКР должны соответствовать требованиям ГОСТ и правилам, принятыми на кафедре «Менеджмент и маркетинг» Финуниверситета Краснодарский филиал (*Приложение 9*).

8.5 Порядок утверждения тем ВКР

Перечень тем ВКР ежегодно формируется кафедрой совместно с представителями организаций-работодателей и утверждается на заседании кафедры.

Кафедра доводит до сведения обучающихся перечень тем ВКР по программе магистратуры не позднее 01 октября первого года обучения.

Перечень тем размещается на странице сайта кафедры в сети Интернет. Там же в указанные выше сроки кафедра размещает графики подготовки ВКР для всех обучающихся по программе магистратуры.

Студент первого курса на основе размещенного на странице сайта кафедры примерного перечня (*Приложение 2*) обязан выбрать тему ВКР в срок не позднее 1 октября.

Кафедра осуществляет закрепление тем за руководителями ВКР в соответствии с их научными интересами и нормами времени для расчета объема учебной работы профессорско-преподавательского состава.

Заявление о закреплении темы ВКР согласовывается с руководителем программы магистратуры (и/или преподавателем, ведущим научно-исследовательский семинар), после чего передается не позднее 15 ноября на кафедру для подготовки проекта приказа (*Приложение 3*).

Кафедра готовит проект приказа о закреплении за студентами руководителей ВКР с указанием тем ВКР.

Руководители ВКР (при необходимости – консультанты из числа профессорско-преподавательского состава других департаментов/кафедр Финансового университета) и темы ВКР закрепляются за студентами первого курса приказом Финансового университета не позднее 15 декабря.

Закрепленная приказом тема ВКР отражается в индивидуальном плане работы студента (далее – ИПР) на электронном портале.

Изменение темы ВКР в исключительных случаях возможно не позднее, чем за 1 месяц, а уточнение темы – не позднее, чем за 10 календарных дней до даты начала ГИА, на основании согласованного с руководителем ВКР и руководителем программы магистратуры личного заявления студента, составленного на имя заведующего кафедрой, с обоснованием причины корректировки. Изменение или уточнение темы оформляется приказом Финансового университета.

8.6 Руководство и контроль подготовки ВКР

При подготовке ВКР студент обязан:

- выбрать и согласовать с потенциальным руководителем тему ВКР;
- разработать и согласовать с назначенным руководителем план-задание на ВКР, а также разместить его для утверждения руководителем на платформе не позднее 15 календарных дней с даты издания приказа о закреплении темы ВКР;
- систематически работать над ВКР в соответствии с графиком работы и требованиями к ВКР;
- осуществлять научный поиск по библиографическим и иным источникам, включая зарубежные, выстраивать логику работы и методологию исследования, выдвигать и аргументировать гипотезы, прослеживать эволюцию предметной области знаний, обобщать и систематизировать понятийный аппарат, обосновывать авторскую позицию, выявлять и описывать передовые финансовые практики, и т. п.;
- выстраивать доказательную базу ВКР на эмпирических данных с использованием эконометрических методов, выявлять тенденции и проблемы в соответствии с выбранным предметом и объектом исследования, использовать разнообразный аналитический инструментарий и интерпретировать полученные результаты;
- предлагать пути и способы решения выявленных проблем по

предмету и объекту исследования, выдвигать гипотезы, моделировать ситуации, составлять прогнозы, формулировать методические и практические рекомендации;

- получить научные результаты в процессе работы над ВКР и апробировать их в формате выступлений на научных и научно-практических конференциях/форумах/круглых столах и т.п., участия в конкурсах научных работ, грантах и т. п., опубликования в научных изданиях (сборниках трудов, монографиях, периодических изданиях и т. п.);

- регулярно информировать руководителя ВКР о проделанной работе;
- оформить ВКР в соответствии с установленными требованиями;
- разместить ВКР на платформе для проверки работы руководителем;
- информировать руководителя о размещении ВКР на платформе;
- подготовить доклад и презентацию для защиты и согласовать их с научным руководителем.

Руководитель ВКР обязан:

- выдать План-задание на подготовку ВКР (по форме согласно **Приложению 4**) и график выполнения ВКР (**Приложение 5**) в течение одного месяца с даты издания приказа о закреплении тем и руководителей ВКР; в случае выполнения коллективной ВКР индивидуальное задание выдается каждому студенту, участвующему в совместной разработке темы;

- консультировать студента в вопросах подбора библиографических источников и информационных баз, теоретического и практического материала, выбора методики исследования и т. п., а также в организационных вопросах, в том числе при подготовке презентации и доклада для защиты ВКР;

- проводить систематические консультации с обучающимся по проблематике ВКР, структурированию и содержанию ВКР;

- разработать совместно с обучающимся индивидуальный план научно-исследовательской работы и контролировать его выполнение;

- давать рекомендации по участию в научных конференциях, семинарах и других научных мероприятиях, а также методическую помощь в подготовке

научных публикаций;

- осуществлять контроль за ходом выполнения ВКР и информировать служебной запиской руководителя департамента в случае несоблюдения графика выполнения ВКР и неготовности ВКР, в том числе и к размещению на электронном портале, для применения мер воздействия, предусмотренных Правилами внутреннего трудового распорядка и внутреннего распорядка обучающихся;

- принимать решение о готовности ВКР и размещении ее на электронном портале, проверить размещенную работу, в том числе провести анализ отчета системы «Антиплагиат.Вуз» на наличие заимствований, оценить качество выполнения ВКР в соответствии с предъявляемыми требованиями и подготовить письменный отзыв руководителя ВКР (по форме согласно **Приложению 6**) и разместить его на электронном портале; в случае выполнения коллективной ВКР в отзыве отмечается индивидуальный вклад каждого студента, участвующего в совместной разработке темы; при наличии практического внедрения справки оформляются также на каждого студента индивидуально, с указанием конкретных элементов работы, получивших внедрение (**Приложение 7**);

- консультировать обучающегося при подготовке презентации и доклада для защиты ВКР;

- присутствовать на защите ВКР при условии незанятости в аудиторной работе с обучающимися Финансового университета.

Требования к рецензии. В письменной рецензии оценивается:

- актуальность темы, самостоятельность подхода к ее раскрытию (наличие собственной точки зрения автора);

- соответствие выводов поставленным цели и задачам;

- умение пользоваться современными методами сбора и обработки информации;

- наличие практических рекомендаций и возможностей реализации полученных результатов;

– достоинства и недостатки работы.

В заключении рецензент излагает свою точку зрения об общем уровне ВКР и оценивает ее.

Форма рецензии на ВКР представлена в *Приложении 8*.

8.7 Порядок подготовки ВКР к защите

Полностью подготовленная и одобренная научным руководителем ВКР в обязательном порядке размещается студентами в электронном виде на электронном портале, не позднее 10 календарных дней до начала ГИА согласно календарному графику, ежегодно утверждаемому приказом об организации учебного процесса. Если обучающийся не разместил на платформе ЭВКР в указанные сроки, заведующий кафедрой служебной запиской информирует директора филиала о нарушении сроков представления ВКР и необходимости подготовки приказа об отчислении обучающегося из Финансового университета как не выполнившего обязанностей по добросовестному освоению образовательной программы и выполнению учебного плана, включая подготовку ВКР.

По факту загрузки на электронном портале ВКР в обязательном порядке проверяется в системе «Антиплагиат.ВУЗ». По результатам проверки формируется и размещается на образовательном портале отчет. В случае, если оригинальность текста ВКР составляет менее 60%, руководитель ВКР проводит анализ текста на соблюдение норм правомерного заимствования¹ и принимает решение о правомерности использования заимствованного текста в ВКР. Экспертная оценка уровня авторского текста в ВКР отражается в отзыве руководителя ВКР.

В случае выявления факта неправомерного заимствования при подготовке ВКР работа возвращается руководителем ВКР студенту на доработку. В случае удовлетворения ЭВКР всем требованиям, при отсутствии

¹Правомерное заимствование – использование части нужного текста с обязательным указанием (ссылкой) на истинного автора и источник заимствования.

замечаний, которые не позволяют допустить работу к защите, руководитель осуществляет допуск ВКР к защите, устанавливая статус «Допущен (-а) к защите».

Статус «Допущен (-а) к защите» устанавливается руководителем ВКР и в случае написанного им отрицательного отзыва руководителя, а также при невыполнении отдельных требований к оформлению или содержанию работы и невозможности ее исправить (например, из-за окончания срока размещения работы). Указанные несоответствия отражаются в отзыве руководителя до установления статуса. Установление статуса исключает внесение обучающимся или руководителем изменений в ВКР, а также загрузку новых версий файлов.

Размещение отзыва руководителя и установление им статуса «Допущен (-а) к защите» аналогично собственноручной подписи руководителя на работе и осуществляется не позднее чем за пять календарных дней до даты защиты ВКР.

ВКР подлежат обязательному рецензированию. Для проведения рецензирования ВКР направляется кафедрой одному или нескольким рецензентам. Рецензирование осуществляется лицами, деятельность которых соответствует направленности программы магистратуры из числа научно-педагогических работников сторонних организаций (как правило, имеющих ученую степень) и (или) практических работников с опытом работы не менее 3-х лет.

Рецензент проводит анализ ВКР и представляет на кафедру письменную рецензию на указанную работу. Если ВКР имеет междисциплинарный характер, она направляется нескольким рецензентам.

Рецензия должна быть загружена на платформу до установления руководителем статуса «Допущена к защите» и не позднее чем за 5 календарных дней до даты защиты для ознакомления обучающегося с рецензией.

Заведующий кафедрой по итогам допуска руководителем ВКР к защите осуществляет ее проверку на соответствие требованиям и устанавливает на платформе в отношении ВКР статус «Соответствует требованиям / Не

соответствует требованиям». Получение отрицательного отзыва руководителя, отрицательной рецензии или статуса «Не соответствует требованиям» не является препятствием к представлению ВКР на защиту, однако в обязательном порядке озвучивается в ходе защиты работы.

С целью контроля готовности обучающегося к защите ВКР кафедра организует и проводит предварительную защиту ВКР каждым студентом. Порядок и сроки проведения предзащиты ВКР определяются кафедрой и доводятся до сведения обучающихся и руководителей ВКР не позднее чем за 7 календарных дней до даты ее проведения.

Задачами предзащиты ВКР являются оценка соответствия текста ВКР и доклада заявленной теме, полноты раскрытия заявленных целей и задач, своевременное выявление недостатков и недочетов, возникших в ходе выполнения ВКР, а также получение рекомендаций по работе и помощь в формулировании основных положений и выводов ВКР для выступления обучающегося на защите.

На предзащите и защите ВКР студент выступает с докладом.

Доклад должен включать в себя:

- обоснование актуальности избранной темы;
- описание научной проблемы, формулировку цели и задач, объекта и предмета исследования;
- положения, выносимые на защиту;
- практическую значимость работы и апробацию результатов.

В заключительной части доклада перечисляются общие выводы и интересные результаты.

На доклад студенту отводится не более 10 минут.

Требования к презентации ВКР.

Доклад должен сопровождаться презентацией, иллюстрирующей основные положения работы с использованием мультимедийных средств, выполненной в программе PowerPoint.

Компьютерная презентация (КП) дает ряд преимуществ, она позволяет использовать более наглядно представления доклада на защите ВКР, а с другой стороны, позволяет члену ГЭК одновременно изучать ВКР и контролировать выступление студента-выпускника. Поэтому желательно сопровождать выступление презентацией с использованием от *10 до 15 слайдов*.

Основными принципами при составлении подобной презентации являются лаконичность, ясность, уместность, сдержанность, наглядность (подчеркивание ключевых моментов), запоминаемость (разумное использование ярких эффектов). Необходимо начать КП с заголовочного слайда и завершить итоговым (конец презентации).

Желательно, чтобы слайды в презентации отражали фирменный стиль организации.

Используйте шаблоны для подготовки профессиональной КП. При разработке оформления используйте дизайн шаблонов (Формат – Применить оформление). Не увлекайтесь яркими шаблонами, информация на слайде должна быть контрастна фону, а фон не должен затенять содержимое слайда, если яркость проецирующего оборудования будет не достаточным. Подберите два-три различных фоновых оформления для того, чтобы иметь возможность варьировать фон при плохой проекции. Не злоупотребляйте эффектами анимации.

Для управления своей КП используйте интерактивные кнопки (вперед-назад) или, в крайнем случае, клавиатуру PgUp–PgDn. Особенно это может пригодиться при ответе на вопросы, когда вас попросят вернуться к определенному слайду. В автоматическом режиме обязательно проконтролируйте временной интервал своего доклада.

8.8 Порядок защиты ВКР

Защита ВКР является завершающим этапом ее подготовки. К защите ВКР допускаются обучающиеся, не имеющие академической задолженности и в полном объеме выполнившие учебный план или индивидуальный учебный план по соответствующей образовательной программе высшего образования, своевременно разместившие ВКР на платформе, успешно сдавшие государственный экзамен или отсутствовавшие на государственном экзамене по уважительной причине.

Ответственный сотрудник кафедры направляет ЭВКР вместе с письменным отзывом руководителя ВКР, рецензией, а также иными документами – дополнительными приложениями, отчетом системы антиплагиат, справкой о внедрении (*Приложение 7*) и др., при наличии – секретарю государственной экзаменационной комиссии (далее – ГЭК) не позднее, чем за два календарных дня до дня защиты ВКР.

Защита ВКР проводится в установленное расписанием проведения государственных аттестационных испытаний время на заседании ГЭК по соответствующему направлению подготовки в очном формате.

В иных исключительных случаях, по решению ректора Финансового университета защита ВКР может проводиться с применением дистанционных образовательных технологий в режиме видеоконференции. Процедура защиты в этом случае определяется Регламентом проведения в Финансовом университете государственной итоговой аттестации по образовательным программам бакалавриата и магистратуры с применением дистанционных образовательных технологий, утвержденным приказом Финуниверситета от 15.10.2020 №1838/о.

Процедура защиты включает в себя:

- открытие заседания ГЭК (председатель);
- доклады студентов;

- вопросы членов комиссии по ВКР и докладу студента. При ответах на вопросы студент имеет право пользоваться своей работой;
- выступление руководителя ВКР либо, в случае его отсутствия, заслушивание текста отзыва;
- выступление рецензента ВКР либо, в случае его отсутствия, заслушивание текста рецензии;
- заключительное слово студента, включающего ответы на замечания рецензента.

Защита коллективной ВКР происходит отдельно каждым студентом с представлением соответствующей части работы или совместно по решению руководителя и согласия председателя ГЭК. Процедура защиты коллективной ВКР и оформление протоколов такой защиты должны обеспечить возможность оценить участие каждого обучающегося в подготовке ВКР и ответах на дополнительные вопросы.

Особенности проведения защиты ВКР обучающихся с ограниченными возможностями здоровья определены разделом 6 Порядка проведения государственной итоговой аттестации по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете, утвержденного приказом Финуниверситета от 14.10.2016 № 1988/0.

ГЭК при определении результата защиты ВКР принимает во внимание: индивидуальную оценку членами ГЭК содержания работы, её защиты, включая:

- доклад, ответы на вопросы членов ГЭК;
- наличие практической значимости и обоснованности выводов и рекомендаций, сделанных обучающимся в результате проведенного исследования;

- оценку руководителем ВКР работы обучающегося в период подготовки ВКР, степени ее соответствия требованиям, предъявляемым к ВКР, количество и серьезность замечаний;
- оценку рецензента за работу в целом, учитывая наличие научных результатов;
- наличие по теме ВКР опубликованных работ в научных изданиях; наличие подтверждения апробации результатов исследования в виде справки о внедрении, участия с докладами на научных мероприятиях;
- уровень и качество индивидуального вклада каждого члена исследовательского коллектива (при выполнении коллективной ВКР).

В случае возникновения спорной ситуации при равном числе голосов председатель обладает правом решающего голоса.

Результат защиты ВКР обучающимся определяется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» и заносится в протокол заседания ГЭК.

По результатам защиты ВКР обучающийся имеет право подать в апелляционную комиссию письменную апелляцию о нарушении, по его мнению, установленной процедуры проведения защиты ВКР. Апелляция подается лично обучающимся в апелляционную комиссию не позднее следующего рабочего дня после объявления результата защиты ВКР.

Форма заявления в апелляционную комиссию, а также порядок проведения апелляции определен Порядком проведения государственной итоговой аттестации по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете, утвержденным приказом Финуниверситета от 14.10.2016 № 1988/о.

Обучающиеся, не прошедшие государственное аттестационное испытание в форме защиты ВКР в связи с неявкой по уважительной причине (временная нетрудоспособность, исполнение государственных, общественных

или служебных обязанностей, вызов в суд, транспортные проблемы (отмена или существенная задержка рейса)), вправе пройти ее в течение 6-ти месяцев после завершения ГИА. Обучающийся должен не позднее 2-х дней после того, как отпали причины неявки представить документ, подтверждающий причину его отсутствия.

Обучающиеся, не прошедшие государственное аттестационное испытание в форме защиты ВКР в связи с неявкой по неуважительной причине или в связи с получением оценки «неудовлетворительно», отчисляются из Финансового университета с выдачей справки об обучении как не выполнившие обязанностей по добросовестному освоению образовательной программы и выполнению учебного плана.

8.9 Выполнение коллективной ВКР

Коллективная ВКР представляет собой совместную разработку комплексной темы несколькими обучающимися (как правило, не более 3-х человек) по одному объекту исследования. При этом каждый обучающийся определяет свой предмет исследования или разрабатывает отдельные составные части темы. Коллективная ВКР дает возможность раскрыть объект исследования с разных сторон, решить проблему или задачу, стоящую на стыке областей исследования или направлений подготовки.

Коллективная ВКР может выполняться в следующих случаях:

– согласованная разработка одной комплексной темы, выполняемой несколькими обучающимися одного направления подготовки, по заданию организаций, органов государственного и муниципального управления. Необходимость коллективного выполнения работы должна быть обоснована широтой цели исследования, множественностью и разнообразием задач, которые ставятся перед обучающимися, готовыми выполнять данную тему, а главное невозможностью или сложностью разделения работы на несколько самостоятельных тем с собственными предметами исследования;

– совместная разработка одной междисциплинарной темы несколькими обучающимися разных профилей (направленности) и (или) направлений подготовки. Междисциплинарность как правило выявляется либо в рамках темы- проекта коммерческой организации или органов государственного и муниципального управления, либо в рамках реализации предпринимательского проекта, любой из которых затрагивает разные сферы (аспекты) проблемы, требующей решения.

В заявлении обучающегося перечисляются все предполагаемые участники работы.

При выполнении коллективной ВКР в рамках одного направления подготовки оптимальным является назначение одного руководителя этой работы.

В рамках совместной разработки одной междисциплинарной темы назначается один руководитель ВКР, в рамках того направления подготовки, которое является приоритетным для реализации поставленной цели. Помимо этого, коллективу может быть назначен соруководитель или консультант по смежному направлению (направлениям) подготовки реализации проекта.

Руководитель совместно с соруководителем (консультантом – при наличии) выступают кураторами коллективной ВКР, осуществляя разграничение сфер, согласование и координацию действий обучающихся, обеспечивая межличностные взаимоотношения в процессе подготовки ВКР, вычленение роли каждого в итоговом результате, построение выступлений каждого участника на защите ВКР.

Приказ об утверждении темы коллективной ВКР и назначении руководителя (соруководителя и консультанта – при наличии) готовит кафедра, штатным работником которого является руководитель ВКР.

В целях реализации коллективной ВКР и четкого определения вклада каждого участника в решении поставленной цели формируется план-задание на коллективную ВКР с указанием роли и задач каждого обучающегося в

реализации цели ВКР. Руководитель, согласовав с соруководителем, выдает и подписывает план-задание на ВКР каждому члену коллективной ВКР.

Эффективная реализация поставленной цели коллективной ВКР возможна при организации единого места прохождения производственной практики.

При наличии практического внедрения или успешной реализации темы-проекта на каждого обучающегося индивидуально оформляется справка, с указанием конкретных элементов работы, получивших внедрение.

Каждому обучающемуся готовится и размещается на портале отзыв о совместной работе обучающихся в период подготовки коллективной ВКР, учитывая и описывая индивидуальный вклад каждого обучающегося.

В целях организации защиты коллективной ВКР с обучающимися разных направлений в Финансовом университете формируется одна ГЭК, включающая специалистов-практиков соответствующих направлений подготовки, как правило имеющих опыт предпринимательской деятельности, разработки, продвижения и финансирования продукта или идеи, под председательством специалиста того направления подготовки, которое является приоритетным для реализации поставленной цели.

Процедура защиты ВКР-стартапа проходит в соответствии с разделом 7 настоящих Методических рекомендаций, а также дополнительно предусматривает следующее:

- обучающиеся защищаются последовательно один за другим в соответствии с логикой выполненных ими частей работы с представлением соответствующей части работы, раздаточных материалов, презентации и доклада;
- вопросы задаются каждому участнику коллективной ВКР либо сразу после его выступления, либо по итогам выступлений всех членов команды;

– выступление руководителя ВКР, соруководителя (консультанта — при наличии) с раскрытием в выступлении роли и индивидуального вклада каждого участника ВКР.

Процедура защиты коллективной ВКР и оформление протоколов защиты должны обеспечить возможность оценить участие каждого обучающегося при подготовке ВКР и ответах на дополнительные вопросы.

8.10 Критерии оценки ВКР

При формировании критериев оценки ВКР учитывается подтверждение освоенных компетенций в соответствии с перечнем индикаторов их достижения (*Приложение 11*).

Результаты защиты ВКР оцениваются по пятибалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» выставляется при условии, что работа выполнена самостоятельно, носит творческий характер, прошла апробацию, охвачен широкий спектр теорий, концепций, подходов, обоснована авторская позиция; собран, обобщен, и проанализирован достаточный объем нормативных правовых актов, литературы, статистической информации и других практических материалов, позволивший всесторонне изучить тему и сделать аргументированные выводы и практические рекомендации; при написании и защите работы выпускником продемонстрирован высокий уровень развития компетенций, глубокие теоретические знания и наличие практических навыков; работа хорошо оформлена и своевременно представлена в департамент/на кафедру, полностью соответствует требованиям, предъявляемым к содержанию и оформлению ВКР; на защите освещены все вопросы исследования, ответы обучающегося на вопросы профессионально грамотны, исчерпывающие, подкрепляются положениями нормативно-правовых актов, выводами и расчетами, отраженными в работе.

Оценка «хорошо» ставится, если тема работы раскрыта, однако выводы и рекомендации не всегда оригинальны и/или не имеют практической

значимости, есть неточности при освещении отдельных вопросов темы; собран, обобщен и проанализирован необходимый объем нормативных правовых актов, литературы, статистической информации и других практических материалов, но не по всем аспектам исследуемой темы сделаны выводы и обоснованы практические рекомендации; при написании и защите работы выпускником продемонстрирован средний уровень развития компетенций, наличие теоретических знаний и достаточных практических навыков; работа своевременно представлена в департамент/на кафедру, есть отдельные недостатки в ее оформлении; в процессе защиты работы дана общая характеристика основных положений работы, были неполные ответы на вопросы.

Оценка «удовлетворительно» ставится, когда тема работы раскрыта частично, но в основном правильно, допущено поверхностное изложение отдельных вопросов темы; в работе не использован весь необходимый для исследования темы объем нормативных правовых актов, литературы, статистической информации и других практических материалов, выводы и практические рекомендации не всегда обоснованы; при написании и защите работы выпускником продемонстрированы удовлетворительный уровень развития компетенций, отсутствие глубоких теоретических знаний и устойчивых практических навыков; работа своевременно представлена в департамент/на кафедру, однако не в полном объеме по содержанию и/или оформлению соответствует предъявляемым требованиям; в процессе защиты выпускник недостаточно полно изложил основные положения работы, испытывал затруднения при ответах на вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если в работе отсутствует формулировка положений, выносимых на защиту; содержание работы не раскрывает тему, вопросы изложены бессистемно и поверхностно, нет анализа практического материала, основные положения и рекомендации не имеют обоснования; работа не оригинальна, основана на компиляции публикаций по теме; при написании и защите работы выпускником продемонстрирован

неудовлетворительный уровень развития компетенций; работа несвоевременно представлена в департамент/на кафедру, не в полном объеме по содержанию и оформлению соответствует предъявляемым требованиям; на защите выпускник показал поверхностные знания по исследуемой теме, отсутствие представлений об актуальных проблемах по теме работы, плохо отвечал на вопросы.

8.11 Апелляция по проведению защиты выпускной квалификационной работы

По результатам государственных аттестационных испытаний обучающийся имеет право подать в апелляционную комиссию письменную апелляцию о нарушении, по его мнению, установленной процедуры проведения государственного аттестационного испытания.

Апелляция подается лично обучающимся на имя председателя апелляционной комиссии не позднее следующего рабочего дня после объявления результатов государственного аттестационного испытания.

Для проведения апелляций по результатам государственных итоговых испытаний в Краснодарском филиале Финансового университета создаются апелляционные комиссии по данному направлению.

Председатели апелляционных комиссий утверждаются приказом Краснодарского филиала Финансового университета не позднее 31 декабря, предшествующего году проведения государственной итоговой аттестации. Основанием для утверждения является решение Ученого совета Краснодарского филиала по составу председателей апелляционных комиссий.

В состав апелляционной комиссии входят не менее 4 человек из числа лиц, относящийся к профессорско-преподавательскому составу Краснодарского филиала Финансового университета и не входящих в состав государственных экзаменационных комиссий. Составы апелляционных комиссий утверждаются приказом Краснодарского филиала Финансового университета не позднее, чем за один месяц до даты начала государственной итоговой аттестации.

Из числа, входящих в состав апелляционной комиссии, председатель апелляционной комиссии назначает заместителя председателя комиссии.

Для рассмотрения апелляции секретарь государственной экзаменационной комиссии направляет в апелляционную комиссию:

- протокол заседания государственной экзаменационной комиссии;
- заключения председателя государственной экзаменационной комиссии о соблюдении процедурных вопросов при проведении государственного аттестационного испытания;
- выпускную квалификационную работу, отзыв и рецензию – для рассмотрения апелляции по проведению защиты выпускной квалификационной работы.

Апелляция рассматривается не позднее 2 рабочих дней со дня подачи апелляции на заседании апелляционной комиссии, на которое приглашаются председатель государственной экзаменационной комиссии и обучающийся, подавший апелляцию.

Решение апелляционной комиссии доводится до сведения обучающегося, подавшего апелляцию, в течение 3 рабочих дней со дня заседания апелляционной комиссии. Факт ознакомления обучающегося с решением апелляционной комиссии удостоверяется его подписью.

При рассмотрении апелляции о нарушении порядка проведения государственного аттестационного испытания апелляционная комиссия принимает одно из следующих решений:

- об отклонении апелляции, если изложенные в ней сведения о нарушениях процедуры проведения государственной итоговой аттестации обучающегося не подтвердились и/или не повлияли на результат государственного аттестационного испытания;
- об удовлетворении апелляции, если изложенные в ней сведения о допущенных нарушениях процедуры проведения государственной итоговой

аттестации обучающегося подтвердились и повлияли на результат государственного аттестационного испытания.

В случае удовлетворения апелляции результат проведения государственной итоговой аттестации аннулируется.

Протокол о рассмотрении апелляции не позднее следующего рабочего дня передается в государственную экзаменационную комиссию для реализации решения апелляционной комиссии.

При рассмотрении апелляции о несогласии с результатами государственного аттестационного испытания апелляционная комиссия выносит одной из следующих решений:

- об отклонении апелляции и сохранении результата государственного аттестационного испытания;
- об удовлетворении апелляции и выставлении иного результата государственного аттестационного испытания.

Решение апелляционной комиссии не позднее следующего рабочего дня передается в государственную экзаменационную комиссию.

Решение апелляционной комиссии является основанием для аннулирования ранее выставленного результата государственного аттестационного испытания и выставления нового.

Решение апелляционной комиссии является окончательным и пересмотру не подлежит. Апелляция на повторное проведение государственного аттестационного испытания не принимается.

8.12 Источники информации для подготовки ВКР

Список информационных центров

1 Российская государственная библиотека (РГБ) (до 1992 г. Государственная библиотека СССР им. В.И. Ленина). Адрес: 101000, Москва, ул. Воздвиженка, 3/5. Тел. 202-57-90. E-mail: nbros@rsl.ru. www.rsl.ru.

2 Отдел диссертаций. Адрес: 141400, Московская обл., Химки-6, ул. Библиотечная, 15. Тел. 570-03-66.

3 Всероссийская государственная библиотека иностранной литературы им. М.И. Рудомино (ВГБИЛ). Адрес: 109189, Москва, ул. Николоямская, 1. Тел. 915-36-36, 915-35-47. E-mail:imb @ info. rasl. spb. ru.

4 Научная библиотека Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова (НБ МГУ). Адрес: 119899, Москва, Воробьевы горы. Тел. 938-01-83. E-mail: inf@lib.msu.su. www. lib.msu.su.

Электронные базы данных

1 Сервер органов государственной власти РФ «Официальная Россия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gov.ru>.

2 Банк правовых актов Государственной Думы ФС РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// wbase.duma.gov.ru](http://wbase.duma.gov.ru).

3 Правовая система ГАРАНТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garant.ru>.

4 Информационно-образовательный портал Auditorium.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.auditorium.ru>.

5 Портал Гуманитарное образование [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www. humanities.edu](http://www.humanities.edu).

6 Федеральный портал «Российское образование» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.edu.ru](http://www.edu.ru).

7 Русский гуманитарный интернет-университет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www. vusnet.ru](http://www.vusnet.ru).

8 Институт научной информации по общественным наукам РАН [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.inion.ru>.

9 Российская Государственная Библиотека [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http: // www. rsl. ru](http://www.rsl.ru).

10 Научная электронная библиотека [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elibrary.ru>.

Форма и пример оформления Титульного листа ВКР

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финансовый университет)

Краснодарский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

Выпускная квалификационная работа

на тему: «Анализ особенностей управления проектами в России»

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

Магистерская программа «Проектный менеджмент»

Выполнил студент учебной группы
КРНД22-МН-ПМ-о
Сидорова Мария Васильевна

Руководитель к.э.н., доцент

И.И. Иванов

**ВКР соответствует предъявляемым
требованиям**

Заведующий кафедрой д.э.н., доцент

Х.А. Константиныди

«___» _____ 202_ г.

Краснодар – 202_

**возможны технические изменения оформления титульного листа*

**Примерные темы ВКР по направлению 38.04.02 «Менеджмент»
Магистерская программа «Проектный менеджмент»
по кафедре «Менеджмент и маркетинг» Финуниверситета (Краснодарский
филиал)
(утверждены протоколом № 12 от «12» февраля 2022 года)**

1. Анализ особенностей управления проектами в России.
2. Взаимодействие с заинтересованными сторонами при реализации проектов в публичной сфере
3. Исследование методологии управления проектами в публичной сфере
4. Исследование опыта и достижений ведущих российских предприятий в области проектного менеджмента.
5. Методика оценки влияния мега-проекта на социально-экономическое развитие территорий (на примере ...).
6. Особенности корпоративной методологии управления проектами в организации.
7. Особенности применения методики оценки эффективности управления проектом.
8. Особенности применения стандартов управления проектами в инновационной деятельности.
9. Применение методов и инструментов управления проектами к реализации проектов устойчивого развития.
10. Применение проектного подхода к реализации стратегии устойчивого развития компании.
11. Развитие методов и инструментов управления проектами с учетом принципов устойчивого развития.
12. Разработка и внедрение системы стратегического управления проектами в компании (на примере...).

13. Разработка маркетингового проекта повышения конкурентоспособности компании
14. Разработка маркетингового проекта развития бренда компании
15. Разработка маркетингового проекта совершенствования методов стратегического анализа в компании
16. Разработка методологии управления портфелем проектов для предприятия.
17. Разработка механизмов проектного управления инновациями.
18. Разработка проекта повышения уровня маркетингового контроля в компании.
19. Система управления некоммерческими проектами на предприятии и пути ее развития.
20. Совершенствование инструментов реализации рыночной стратегии развития компании.
21. Современные методы анализа рисков в управлении проектами в публичной сфере
22. Управление некоммерческими проектами как инструмент развития организации (на примере...).
23. Управление портфелем проектов с учетом стадий жизненного цикла организации.
24. Управление социально-экологическим воздействием проекта в публичной сфере
25. Управление трансформационными программами (анализ лучших практик на примере компаний и отраслей).
26. Эффективность проектов устойчивого развития: критерии и методы оценки.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Форма Заявления о закреплении темы ВКР

Краснодарский филиал
Финансового университета
Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

Заведующему кафедрой
«Менеджмент и маркетинг»

СОГЛАСОВАНО

(подпись) (И.О. Фамилия)

« ____ » _____ 202_ г.

(И.О. Фамилия уч. степень, уч. звание)

студента _____

Направление _____

Магистерская программа _____

(Фамилия, имя, отчество)

Телефон _____

E-mail _____

З А Я В Л Е Н И Е

Прошу закрепить за мной тему выпускной квалификационной работы

Участниками коллективной ВКР являются обучающиеся*: _____

(Фамилия И.О., № учебной группы)

С Положением о выпускной квалификационной работе по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете, графиком выполнения ВКР, а также Регламентом размещения, хранения и списания курсовых проектов (работ) и выпускных квалификационных работ обучающихся в электронном виде в информационно-образовательной среде Финансового университета ознакомлен (а).

« ____ » _____ 20__ г.

(подпись студента)

Согласовано:

Руководитель ВКР _____
(подпись)

(должность, уч. степень, И.О.Фамилия)

« ____ » _____ 202_ г.

Форма Плана-задания на ВКР

ПЛАН-ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

обучающегося _____ Сидоровой Марии Васильевны _____

Тема выпускной квалификационной работы: _____

закреплена приказом Краснодарского филиала Финуниверситета

от « ____ » 202 ____ г. № _____

Целевая установка: _____

План ВКР (основные вопросы, подлежащие исследованию и разработке):

1. _____

1.1. _____

1.2. _____

1.3. _____

2. _____

2.1. _____

2.2. _____

2.3. _____

3. _____

3.1. _____

3.2. _____

3.3. _____

Дополнительные рекомендации руководителя ВКР по проведению исследования:

_____ М.В. Сидорова
(подпись обучающегося)

Форма План-графика написания и оформления ВКР

**ПЛАН-ГРАФИК
написания и оформления ВКР**

**План – график написания и оформления ВКР выполняется на основе распоряжения
№____ от**

№№	Разделы ВКР	Сроки предоставления
1	Введение	дд.мм.гг.
2	Первый раздел ВКР	дд.мм.гг.
3	Второй раздел ВКР	дд.мм.гг.
4	Третий раздел ВКР	дд.мм.гг.
5	Заключение	дд.мм.гг.
6	Список использованных источников	дд.мм.гг.

Форма Отзыва руководителя на выпускную квалификационную работу

Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финансовый университет)

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ
о работе обучающегося в период подготовки выпускной квалификационной
работы по программе бакалавриата

Обучающийся _____

Кафедра _____

Направление подготовки _____

Магистерская программа _____

Наименование _____ темы

Руководитель: _____

(имя, отчество, фамилия, должность, ученое звание, ученая степень)

1. Соответствие заявленных целей и задач теме ВКР: _____

2. Соответствие полученных результатов заявленным целям и задачам: _____

3. Умение проводить исследование в профессиональной деятельности: _____

4. Характеристика использования в работе инструментария математики,
математического моделирования, расчетов, статистических методов, пакетов

специальных прикладных программ и т. п.: _____

5. Наличие конкретных предложений и рекомендаций, сформулированных в ВКР, ценность полученных результатов: _____

6. Степень самостоятельности при работе над ВКР (самостоятельность изложения и обобщения материала, самостоятельная интерпретация полученных результатов, обоснованность выводов): _____

7. Уровень сформированности компетенций, продемонстрированный в ходе работы над ВКР (перечень компетенций установлен методическими рекомендациями по выполнению ВКР в соответствии с ОС ФУ): _____

8. Доля (%) заимствований в ВКР: _____

9. Недостатки в работе обучающегося в период подготовки ВКР: _____

10. Данная выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) требованиям, предъявляемым к ВКР, и может (не может) быть рекомендована к защите на заседании ГЭК: _____

(И.О. Фамилия руководителя)

(подпись руководителя)

« ____ » _____ 202_ г.

Бланк Справки о внедрении результатов ВКР

СПРАВКА
о внедрении результатов выпускной квалификационной
работы (_____),
Ф.И.О.

выполненной в ФГБОУ ВО
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по
направлению подготовки «Менеджмент», Магистерская программа
«Проектный менеджмент» для присвоения квалификации «Магистр»

Результаты выпускной квалификационной работы на тему: «...», а
именно:

(перечисление конкретных рекомендаций, предложений, расчетов и т.п.)

были внедрены (либо находятся в стадии внедрения) в управленческую
деятельность предприятия (структурного подразделения предприятия):

(название предприятия)

Руководитель организации
(подразделения, службы, отдела,
уч. звание, должность)

(подпись)

(_____)
(Ф. И. О.)

Дата

« _____ » _____ 20 ____ г

Печать организации (подразделения
службы, отдела)

Форма рецензии на ВКР

РЕЦЕНЗИЯ
на выпускную квалификационную работу

(Ф.И.О. обучающегося)

(название темы ВКР)

представленной к защите по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»,
Магистерская программа «Проектный менеджмент»

Текст рецензии

Рецензент:

Место работы: _____

Занимаемая должность: _____

ученая степень

ученое звание

(подпись)

(Ф.И.О.)

М. П.

«__» _____ 202_ г.

Правила оформления разделов ВКР

Общие требования к оформлению разделов ВКР

Выпускная квалификационная работа оформляется в соответствии с требованиями, предъявляемыми к рукописям, направляемым в печать. Руководством являются ГОСТ 7.1–2003 и ГОСТ Р 7.0.5–2008.

Страницы работы следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Титульный лист является первой страницей. Номер не ставят (однако, включают в общую нумерацию) на первых трех страницах ВКР: Титульном листе, Задании на ВКР и Содержании. Первым номерованным листом ВКР (четвертым) является первая страница Введения. Номер страницы проставляют в центре нижней части листа без слова страница (стр., е.) и знаков препинания, размер шрифта – 12. Последним листом ВКР является последний лист списка использованных источников.

Выпускная квалификационная работа относится к текстовым документам, содержащим сплошной текст, унифицированный текст (таблицы) и рисунки (схемы, диаграммы, графики, чертежи, фотографии). Текстовые документы выполняются на белой бумаге формата А4 (210×297 мм) с соблюдением следующих размеров полей: левое – 30 мм; правое – 15 мм, нижнее – 20 мм, верхнее – 20 мм, на одной стороне листа. Шрифт должен быть четким, черного цвета, текст печатать через 1,5 межстрочных интервала. Рекомендуемый тип шрифта для набора текстовых данных ВКР – шрифт Times NewRoman, 14 размер.

Титульный лист

Титульный лист (первый лист ВКР) заполняется по форме, приведенной в *Приложении 2* настоящих методических рекомендаций.

Содержание

После задания на ВКР помещается *Содержание*, в котором приводятся все заголовки разделов ВКР и указываются страницы, с которых они начинаются. Заголовки содержания должны точно повторять заголовки в тексте. Заголовки одинаковых ступеней рубрикации необходимо располагать друг под другом. Заголовки второй ступени (подразделов) смещают на абзацный отступ (12,5 мм) вправо по отношению к заголовкам первой ступени (разделов). Все заголовки начинают с прописной буквы без точки в конце. Образец оформления Содержания приведен в *Приложении 10*.

Заголовки

Заголовки структурных частей ВКР, таких как «СОДЕРЖАНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ», «ПРИЛОЖЕНИЯ» следует располагать в середине строки без абзацного отступа и печатать прописными обычными (не полужирными) буквами без точки в конце. Заголовок «ПРИЛОЖЕНИЯ», кроме того, располагается на отдельной странице в ее середине. На данной странице номер не проставляется, однако, она учитывается в общей нумерации и на нее делается ссылка в Содержании.

Заголовки разделов и подразделов печатаются с абзацного отступа с выравниванием по ширине без точки в конце.

Заголовки разделов печатают прописными обычными буквами. Они должны быть краткими (не более двух строк).

Заголовки подразделов печатают строчными буквами (первая – прописная).

Заголовок раздела и подраздела разделяются одной пустой строкой. Так же разделяются заголовки подразделов и последующий текст. После текста перед заголовком следующего подраздела пропускаются две строки.

Каждую структурную часть ВКР и заголовки разделов необходимо начинать с новой страницы. Разделы нумеруют по порядку в пределах всего текста (1, 2, 3 и т. д.).

Подразделы должны иметь порядковую нумерацию в пределах каждого раздела. Номер подраздела включает номер раздела и порядковый номер подраздела, разделенные точкой (например, 1.1, 1.2 и т. д.).

Список использованных источников

Список использованных источников должен содержать сведения об источниках, использованных при написании ВКР (как тех, на которые были сделаны ссылки в тексте работы, так и других).

Нормативные акты и иные источники необходимо располагать в следующей последовательности:

1. Нормативно-правовые акты:

- Конституция РФ;
- международные договоры РФ, согласие на обязательность которых было выражено в форме Федерального закона;
- Федеральные конституционные законы;
- Федеральные законы;
- законы иностранных государств;
- межгосударственные договоры РФ, согласие на обязательность которых было выражено не в форме Федерального закона;
- нормативные правовые акты Президента РФ;
- межправительственные договоры РФ, согласие на обязательность которых было выражено не в форме Федерального закона;
- нормативные правовые акты Правительства РФ;
- межведомственные договоры РФ, согласие на обязательность которых было выражено не в форме Федерального закона;
- нормативные правовые акты федеральных министерств и ведомств;
- конституции (уставы), законы, иные нормативные правовые акты органов государственной власти субъектов РФ;
- нормативные правовые акты органов местного самоуправления.

2. Иные официальные материалы (резолюции-рекомендации международных организаций и конференций, официальные доклады, официальные статистические отчеты).

3. Литература (монографии, учебники, учебные пособия, комментарии к кодексам, научные статьи).

4. Авторефераты диссертаций.

5. Источники на иностранном языке.

6. Интернет-источники (официальные сайты интернета с указанием даты обращения).

Списки трудов составляются в алфавитном порядке. Источниковедческая база ВКР должна охватывать не менее 35 источников.

Нумерация источников – сквозная по всему списку. В рамках каждого из вышеуказанных блоков источники располагаются в алфавитном порядке.

Примеры библиографического описания различных видов произведений печати

Нормативно-правовые акты:

«Градостроительный кодекс Российской Федерации» от 29.12.2004 № 190-ФЗ (ред. от 03.07.2016).

«ГОСТ Р 21.1101-2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Система проектной документации для строительства. Основные требования к проектной и рабочей документации» (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 11.06.2013 № 156-ст).

Книга одного автора:

Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2015. – 272 с.

Книга двух и трех авторов:

Волков М.В. Современная экономика / М.В. Волков, А.В. Сидоров. – СПб.: Питер, 2016. – 155 с.

Книга четырех и более авторов:

Коробкин М.В. Современная экономика / М.В. Коробкин [и др.] – СПб.: Питер, 2014. – 325 с.

Книги, не имеющие индивидуальных авторов:

Международная деятельность вуза: организация и управление качеством / под ред. А.П. Петрова, В.М. Приходько. – М.: Латмэс, 2015. – 152 с.

Статьи в периодических изданиях:

Посталюк М.П. Интерактивные методы обучения как основа формирования профессионального конкурентоспособного специалиста / М.П. Посталюк // Вестник экономики, права и социологии. – 2013. – № 4. – С. 33–40.

Нестеров В.В. Структура доходов различных социальных групп / В.В. Нестеров, А.В. Иванов, П.А. Кочкин // Экономические науки. – 2014. – № 5. – С. 64–69.

Интернет-источники:

Ресурсы локального доступа:

Седов В. Макроэкономика [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Седов В. – М.: FORMOZA. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

Internet шаг за шагом [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. и прогр. – СПб.: ПитерКом. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

Ресурсы удаленного доступа:

Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru>.

Исследовано в России [Электронный ресурс]: многопредмет. науч. журн. / Моск. физ.-техн. ин-т. – Долгопрудный: МФТИ. – Режим доступа: <http://zhurnal.mipt.rssi.ru>.

Пример Списка использованных источников приведен в **Приложении 10**.

Приложения

Для лучшего понимания и пояснения основной части ВКР в нее включают *приложения*, которые носят вспомогательный характер и служат для

иллюстрации отдельных положений исследуемой темы или являются практическим результатом проведенного исследования (публикации документов, новые формы документов, инструкции, схемы, таблицы, диаграммы, программы, положения, правила и т.п., разработанные автором работы).

Приложения помещаются в конце работы после Списка использованных источников и располагаются в порядке их упоминания в тексте. В тексте работы на все приложения должны быть даны ссылки. Страницы приложений не включаются в общую нумерацию страниц работы.

Оформление приложений должно соответствовать действующим стандартам. Каждое приложение должно иметь заголовок и начинаться с нового листа. На самом приложении в верхнем правом углу прописными буквами пишется «ПРИЛОЖЕНИЕ». Номер приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, Ъ. После слова «ПРИЛОЖЕНИЕ» следует буква, обозначающая его последовательность (например, «ПРИЛОЖЕНИЕ А», «ПРИЛОЖЕНИЕ Б» и т.д.).

Рисунки

К рисункам относят материал, дополняющий текст работы: графический материал, диаграммы, чертежи, графики, схемы, документы фотоснимки и пр.

Рисунки следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. Рисунок и предыдущий текст разделяются одним полуторным интервалом.

На все иллюстрации должны быть даны ссылки по тексту. Например, рисунок 1.1.

Рисунки, за исключением рисунков приложений, следует нумеровать в пределах раздела. Номер рисунка должен включать номер раздела и порядковый номер рисунка, разделенные точкой. Например, Рисунок 1.1.

Рисунки в пределах одного приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой через точку буквы приложения. Например, Рисунок А.2.

Все рисунки в ВКР должны быть цветными. Название рисунка размещается под ним, с выравниванием по центру страницы без абзацного отступа и точки в конце. Название рисунка и следующий за ним текст разделяются полуторным интервалом.

Пример оформления рисунка

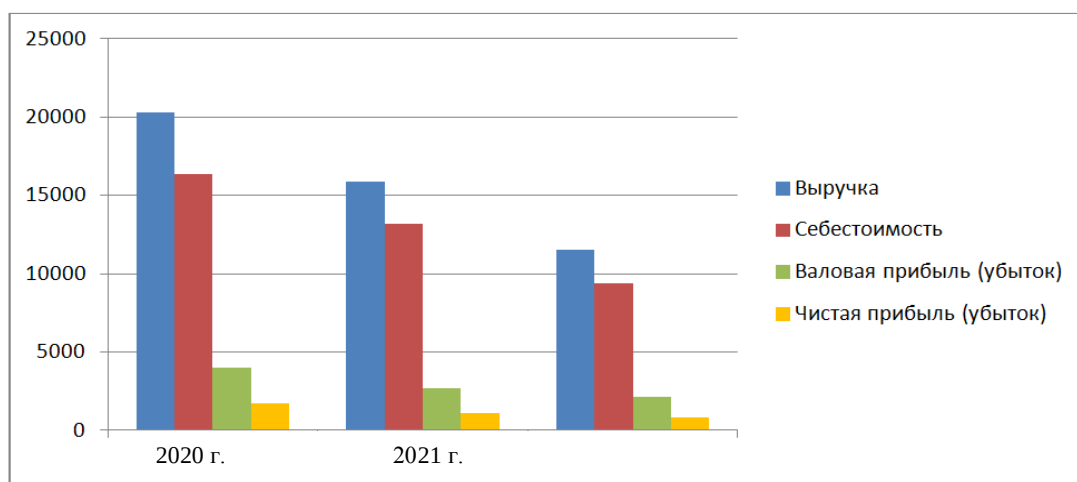


Рисунок 1.1 – Динамика основных экономических показателей ООО «Югпроект» за 2020–2022 гг., тыс. руб.

Таблицы

Таблицу следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором она упоминается впервые, или на следующей странице. На все таблицы должны быть ссылки в работе (например, таблица 1.1)

Наименование таблицы следует помещать над таблицей слева, без абзацного отступа в одну строку с ее номером через тире. Название таблицы и предыдущий текст разделяются одним полуторным интервалом. Также полуторным интервалом разделяются сама таблица и следующий за ней текст.

Таблицу с большим числом строк допускается переносить на другую страницу. При этом слово «Таблица», ее номер и наименование указывают один раз слева над первой частью таблицы, а над другими частями также слева пишут слова «Продолжение таблицы» и указывают номер таблицы.

Заголовки граф и строк таблицы следует писать с прописной буквы в единственном числе, а подзаголовки граф – со строчной буквы, если они составляют одно предложение с заголовком, или с прописной буквы, если они имеют самостоятельное значение. В конце заголовков и подзаголовков таблиц точки не ставят.

Допускается применять размер шрифта в таблице меньший, чем в тексте (10–12 размер). Рекомендуемый размер шрифта таблицы – 12. В таблице используется одинарный межстрочный интервал.

Слово «Таблица» и ее номер размещают слева в одной строчке с названием таблицы.

Таблицы, за исключением таблиц приложений, следует нумеровать в пределах раздела. Номер таблицы должен включать номер раздела и порядковый номер таблицы, разделенные точкой (например, Таблица 2.3).

Заголовки граф таблицы должны начинаться с прописной буквы, а подзаголовки граф – со строчной буквы, если они составляют одно предложение с заголовком, или с прописной буквы, если они имеют самостоятельное значение. В конце заголовков и подзаголовков таблиц точки не ставятся. Заголовки и подзаголовки граф указывают в единственном числе.

Пример оформления таблицы

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Титан» за 2014–2016 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				Абсолютное		Относительное	
				2021 г к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.	2021 г к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.

--	--	--	--	--	--	--	--

При делении таблицы на части и переносе их на другую страницу допускается головку или боковик таблицы заменять, соответственно, номерами граф и строк. При этом нумеруют арабскими цифрами графы и (или) строки первой части таблицы. Слово «Таблица» указывают один раз слева над первой частью таблицы, над другими частями пишут «Продолжение таблицы» с указанием номера таблицы.

Пример оформления таблицы с переносом

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Титан» за 2020–2021 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				Абсолютное		Относительное	
				2021 г к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.	2021 г к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.
1	2	3	4	5	6	7	8

...

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8

Таблицы, занимающие много места в работе (несколько страниц) могут быть вынесены в Приложения. Таблицы в пределах одного приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой через точку буквы приложения. Например, Таблица А.2.

Формулы

Формулы в ВКР выделяют из текста в отдельную строку. Рекомендуется выполнять формулы во встроенном в Microsoft Word редакторе формул. Выше и ниже каждой формулы должна быть оставлена одна свободная строка 8 размера.

Пояснение значений символов и числовых коэффициентов следует приводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в которой они даны в формуле.

Формулы нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией по всей работе, при этом номер формулы указывается в круглых скобках в крайнем правом положении на строке.

Пример оформления формулы

$$P_{\text{пр}} = П / С, \quad (1)$$

где $P_{\text{пр}}$ – рентабельность производства, тыс. руб.;

$П$ – прибыль от реализации продукции, тыс. руб.;

$С$ – себестоимость продукции, тыс. руб.

Сокращения

В работе допускаются общепринятые сокращения и аббревиатуры, установленные правилами орфографии и соответствующими нормативными документами, например: с. – страница; г. – год; гг. – годы; мин. – минимальный; макс. – максимальный; абс. – абсолютный; отн. – относительный; т.е. – то есть; т.д. – так далее; т.п. – тому подобное; др. – другие; пр. – прочее; см. – смотри; номин. – номинальный; наим. – наименьший; наиб. – наибольший; млн – миллион; млрд – миллиард; тыс. – тысяча; канд. – кандидат; доц. – доцент; проф. – профессор; д-р – доктор; экз. – экземпляр; прим. – примечание; п. – пункт; разд. – раздел; сб. – сборник; вып. – выпуск; изд. – издание; б.г. – без года; сост. – составитель.

Пример оформления Списка использованных источников

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 18.07.2019).

2 «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 29.07.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 30.12.2018).

3 «Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 29.09.2019, с изм. от 31.10.2019) (с изм. и доп., вступ. в силу с 29.10.2019).

4 «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 02.08.2019).

5 ГОСТ Р ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту (утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 26 ноября 2014 г. № 1873-ст).

6 «ГОСТ Р 21.1101-2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Система проектной документации для строительства. Основные требования к проектной и рабочей документации» (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 11.06.2013 № 156-ст).

7 Антонов Г.Д. Управление проектами организации: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. – М.: Инфра-М, 2018. – 64 с.

8 Балашов А.И. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова и др. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 383 с.

9 Владимиров Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие / Л.П. Владимиров. – М.: Дашков и К, 2015. – 148 с.

- 10 Голубков Е.П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. – Люберцы: Юрайт, 2015. – 290 с.
- 11 Жариков В.Д. Основы бизнес-планирования в организации (для бакалавров) / В.Д. Жариков, В.В. Жариков, В.В. Безпалов. – М.: КноРус, 2017. – 62 с.
- 12 Зуб А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 422 с.
- 13 Карасев А.П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: учебник и практикум / А.П. Карасев. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 323 с.
- 14 Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы / Ф. Котлер. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 132 с.
- 15 Кузнецова Е.В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для бакалавриата и магистратуры / Е.В. Кузнецова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 244 с.
- 16 Лапыгин Ю.Н. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности. – М.: Омега-Л «Москва», 2015. – 252 с.
- 17 Малюк В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 361 с.
- 18 Ньютон Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 180 с.
- 19 Поляков Н.А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н.А. Поляков, О.В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 330 с.
- 20 Портер Майкл Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 456 с.
- 21 Поташева Г.А. Управление проектами: учебное пособие / Г.А. Поташева. – М.: Инфра-М, 2018. – 288 с.

- 22 Романова М.В. Бизнес-планирование: учебное пособие / М.В. Романова. – М.: Форум, 2018. – 288 с.
- 23 Савицкая Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник – 6 изд. – М.; НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 607 с.
- 24 Сидоров М.Н. Стратегический менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / М.Н. Сидоров. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 145 с.
- 25 Стиллмен Э. Head First Agile. Гибкое управление проектами / Э. Стиллмен. – СПб.: Питер, 2018. – 124 с.
- 26 Тихомирова О.Г. Управление проектами: практикум: учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – М.: Инфра-М, 2016. – 320 с.
- 27 Федотова М.А. Проектное финансирование и анализ: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / М.А. Федотова, И.А. Никонова, Н.А. Лысова. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 144 с.
- 28 Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2016. – 468 с.
- 29 Чараева М.В. Инвестиционное бизнес-планирование: учебное пособие / М.В. Чараева, Г.М. Лапицкая, Н.В. Крашенникова. – М.: Альфа-М, 2017. – 192 с.
- 30 Дрок Т.Е. Методический подход к разработке инновационной стратегии развития предприятия / Т.Е. Дрок // Российский журнал менеджмента. – 2015. – № 16. – С. 2619–2634.
- 31 Егорова Ю. Особенности управления коммуникациями в международных проектах // Управление проектами. – № 1 (32) – 2015.
- 32 Вихрян М.А. Специфика управления международными проектами // Предпринимательство и право. Информационно-аналитический портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lexandbusiness.ru/view-article.php?id=5477>
- 33 СОВНЕТ: Национальная ассоциация управления проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sovnet.ru>.

34 Управление проектами. MS Projekt. Профессионал управления проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pmprofy.ru>.

35 Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gks.ru>.

**Перечень компетенций, освоение которых может быть осуществлено и
показано выпускником в ходе подготовки, написания, защиты ВКР
по направлению 38.04.02 «Менеджмент»,
Магистерская программа «Проектный менеджмент»**

Шифр компетенции	Компетенции	Индикаторы достижения компетенций	Уровень сформированности
УК-1	Способность к абстрактному мышлению, критическому анализу проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработке стратегии действий	1. Использует методы абстрактного мышления, анализа информации и синтеза проблемных ситуаций, формализованных моделей процессов и явлений в профессиональной деятельности. 2. Демонстрирует способы осмысления и критического анализа проблемных ситуаций. 3. Предлагает нестандартное решение проблем, новые оригинальные проекты, вырабатывает стратегию действий на основе системного подхода	Пороговый – «3» Продвинутый – «4» Высокий – «5»
УК-2	Способность применять коммуникативные технологии, владеть иностранным языком на уровне, позволяющем осуществлять профессиональную и исследовательскую деятельность, в т.ч. в иноязычной среде	1. Использует коммуникативные технологии, включая современные, для академического и профессионального взаимодействия. 2. Общается на иностранном языке в сфере профессиональной деятельности и в научной среде в письменной и устной форме. 3. Выступает на иностранном языке с научными докладами / презентациями, представляет научные результаты на конференциях и симпозиумах; участвует в научных дискуссиях и дебатах. 4. Демонстрирует владение научным речевым этикетом, основами риторики на иностранном языке, навыками написания научных статей на иностранном языке. 5. Работает со специальной иностранной литературой и документацией на иностранном языке.	Пороговый – «3» Продвинутый – «4» Высокий – «5»
УК-3	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности в соответствии с	1. Объективно оценивает свои возможности и требования различных социальных ситуаций, принимает решения в соответствии с данной оценкой и требованиями.	Пороговый – «3» Продвинутый – «4» Высокий – «5»

	важностью задач, методы повышения ее эффективности	2.Актуализирует свой личностный потенциал, внутренние источники роста и развития собственной деятельности. 3.Определяет приоритеты собственной деятельности в соответствии с важностью задач. 4. Определяет и демонстрирует методы повышения эффективности собственной деятельности.	
УК-4	Способность к организации межличностных отношений и межкультурного взаимодействия, учитывая разнообразие культур	1. Демонстрирует понимание разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия. 2. Выстраивает межличностные взаимодействия путем создания общепринятых норм культурного самовыражения. 3. Использует методы построения конструктивного диалога с представителями разных культур на основе взаимного уважения, принятия разнообразия культур и адекватной оценки партнеров по взаимодействию.	Пороговый – «3» Продвинутый – «4» Высокий – «5»
УК-5	Способность руководить работой команды, принимать организационно-управленческие решения для достижения поставленной цели, нести за них ответственность	1.Организовывает работу в команде, ставит цели командной работы. 2.Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели на основе задач и методов их решения. 3. Принимает ответственность за принятые организационно-управленческие решения.	Пороговый – «3» Продвинутый – «4» Высокий – «5»
УК-6	Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	1 .Применяет основные инструменты планирования проекта, в частности, формирует иерархическую структуру работ, расписание проекта, необходимые ресурсы, стоимость и бюджет, планирует закупки, коммуникации, качество и управление рисками проекта и др. 2. Осуществляет руководство исполнителями проекта, применяет инструменты контроля содержания и управления изменениями в проекте, реализует мероприятия по обеспечению ресурсами, распределению информации, подготовке отчетов, мониторингу и управлению сроками, стоимостью, <u>качеством и рисками проекта.</u>	Пороговый – «3» Продвинутый – «4» Высокий – «5»
УК-7	Способность проводить научные исследования, оценивать и оформлять их результаты	1. Применяет методы прикладных научных исследований. 2. Самостоятельно изучает новые методики и методы исследования, в том	Пороговый – «3» Продвинутый – «4»

		числе в новых видах профессиональной деятельности. 3. Выдвигает самостоятельные гипотезы. 4. Оформляет результаты исследований в форме аналитических записок, докладов и научных статей.	Высокий – «5»
ПКН-1	Способность к выявлению проблем и тенденций в современной экономике и решению профессиональных задач на основе знания (продвинутый уровень) экономической и управленческой теории, а также обобщения и критического анализа актуальных практик управления	1. Демонстрирует знания теории и практики управления, а также современных тенденций развития менеджмента, как науки. 2. Обладает умением выявлять необходимость изменений в социально-экономических системах и организовывать реализацию таких изменений 3. Критически оценивает и обобщает имеющиеся теоретические концепции, подходы и управленческие практики.	Пороговый – «3» Продвинутый – «4» Высокий – «5»
ПКН-2	Способность применять современные методы и техники сбора, обработки и анализа данных, а также определения и прогнозирования основных социально-экономических показателей объектов управления	1. Разрабатывает методы, техники и инструментарий для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей 2. Использует инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий. 3. Владеет способностью анализировать проблемы финансово-экономического состояния организаций и прогнозировать их последствия. 4. Применяет интеллектуальные информационные технологии для повышения эффективности управления знаниями.	Пороговый – «3» Продвинутый – «4» Высокий – «5»
ПКН-3	Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости	1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности. 2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности. 3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации. 4. Реализует способность принятия и	Пороговый – «3» Продвинутый – «4» Высокий – «5»

		реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией. 5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.	
ПКН-4	Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации, а также выявлять, оценивать и реализовывать новые рыночные возможности, управлять материальными и финансовыми потоками, а также всеми видами рисков деятельности экономических систем	1. Использует методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов. 2. Демонстрирует владение методами управления бизнес-процессами и их <u>реинжиниринга</u>. 3. Реализует способность управления материальными и финансовыми потоками. 4. Выявляет риски, существующие в деятельности организации, и управляет ими	Пороговый – «3» Продвинутый – «4» Высокий – «5»
ПКН-5	Способность обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты и участвовать в распространении экономических и управленческих знаний	1. Реализует способность организовывать проведение современных научных исследований в таких научных областях как экономика и управление. 2. Владеет навыками публичных выступлений и презентаций по тематике связанной с экономикой и управлением. 3. Использует навыки подготовки и планирования выступления, привлечения, удержания и выбора правильного стиля взаимодействия с аудиторией.	Пороговый – «3» Продвинутый – «4» Высокий – «5»
ПКН-6	Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций	1. Организовывает реализацию проектов стратегических изменений. 2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации. 3. Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений. 4. Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.	Пороговый – «3» Продвинутый – «4» Высокий – «5»
ПКН-7	Способность	1. Реализует проекты по внедрению	Пороговый –

	самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию	организационных изменений. 2. Анализирует качество управления организацией. 3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия. 4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений	«3» Продвинутый – «4» Высокий – «5»
ПКН-8	Способность анализировать, определять и эффективно использовать человеческий и социальный и интеллектуальный капитал, а также накопленные организацией знания, применяя при этом необходимые лидерские и коммуникативные навыки	1. Демонстрирует знания о роли и месте человеческого капитала в управлении организацией и его связи со стратегическими задачами организации. 2. Владеет навыками анализа организационной культуры и инструментами её совершенствования. 3. Опирается на инструменты управления знаниями для повышения эффективности деятельности организации 4. Применяет коммуникативные и лидерские навыки.	Пороговый – «3» Продвинутый – «4» Высокий – «5»
ПК-1	Способность руководить процессами проекта и проектом в целом в различных областях, в том числе в условиях изменений и неопределённости	1. Осуществляет руководство малым и средним проектом в целом, в том числе в условиях изменений и неопределённости. 2. Осуществляет руководство процессами крупного проекта, в том числе в условиях изменений и неопределённости.	Пороговый – «3» Продвинутый – «4» Высокий – «5»
ПК-2	Способность управлять работой проектной организации (планирование, организация работ и жизнедеятельности, управление командой проекта)	1. Организует работу команды проекта. 2. Осуществляет планирование, организацию работ и жизнедеятельности проектно-ориентированной организации.	Пороговый – «3» Продвинутый – «4» Высокий – «5»
ПК-3	Способность управлять отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями проектов	1. Осуществляет управление отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями проектов. 2. Осуществляет управление отдельными процессами и их совокупностью при управлении программами проектов.	Пороговый – «3» Продвинутый – «4» Высокий – «5»