

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Российский государственный гуманитарный университет»**  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

**ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Код и наименование направления подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Наименование направленности: Управление проектами

Уровень высшего образования: магистратура

Форма обучения: очно-заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2024

**Программа государственной итоговой аттестации**

Составители:

Алиева Т.М., к.э.н., доцент  
Артемов О.Ю., к.и.н., профессор  
Гладков М.Ю., к.э.н., доцент  
Гориславец А.Ю., к.э.н., доцент  
Чистякова К.А., к.и.н., доцент

**УТВЕРЖДАЮ**

Руководитель ОП ВО «Менеджмент»  
(направленность «Управление проектами»)



К.А.Чистякова

« 28 » 03 2024 г.

**СОГЛАСОВАНО**

Зав. кафедрой управления

В.И.Маколов

« 24 » 03 2024 г.

## 1. Общие положения

1.1. Целью государственной итоговой аттестации выпускников является определение соответствия результатов освоения обучающимися основной профессиональной образовательной программы требованиям федерального государственного образовательного стандарта (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

1.2. Формами государственной итоговой аттестации являются:

- подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена;
- подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы магистра (далее – ВКР)

1.3. Виды профессиональной деятельности выпускников и соответствующие им задачи профессиональной деятельности.

*Типы задач профессиональной деятельности выпускников:*

организационно-управленческий;  
научно-исследовательский;  
педагогический.

Задачи профессиональной деятельности *научно-исследовательского* типа:

- формулирование актуальных научных проблем управления проектами;
- овладение современными методами и методологией научного исследования;
- обучение комплексному подходу к сбору данных, оценке их полноты и достаточности на основе соответствующих математических моделей при решении управленческих и исследовательских задач любого уровня;
- владение современными техниками и математическими методами обработки данных и их статистического анализа;
- совершенствование умений и навыков работы с корпоративными базами данных;
- участие и руководство научно-исследовательскими и иными проектами;
- сбор и обработка информационного и практического материалов для подготовки научных статей и выпускной квалификационной работы магистра.

Задачи профессиональной деятельности *организационно-управленческого* типа:

- способность реализовать инвестиционный проект
- готовность управлять сроками и контролировать реализацию инвестиционного проекта;
- способность формировать маркетинговую стратегию организации
- готовность координировать участников проекта государственно-частного партнерства;
- методическое обеспечение, поддержание и координация процесса управления рисками;
- взаимодействие с заинтересованными сторонами по вопросам управления рисками и публичное представление организации в средствах массовой информации в вопросах риск-менеджмента, обеспечение открытой информации о системе управления рисками.

Задачи профессиональной деятельности *педагогического* типа:

- формирование компетенций, необходимых для подготовки магистрантов к педагогической деятельности в соответствии с современными методами преподавания;
- овладение знаниями, образовательными технологиями и методиками преподавания управленческих дисциплин;
- обучение основным структурным элементам педагогического мастерства и искусства;
- овладение технологиями эффективного взаимодействия с обучающимися;

- обучение умениям и навыкам педагогического мастерства, необходимого для разработки учебно-методического обеспечения образовательного процесса, а также проведения тренингов и иных форм учебных занятий;
- формирование личностной педагогической культуры.

1.4. Перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения образовательной программы высшего образования

Код	Наименование компетенции	Вид государственного испытания, в ходе которого проверяется сформированность компетенции	
		государственный экзамен	защита ВКР
<b>универсальные компетенции (УК)</b>			
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	+	
УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	+	+
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	+	+
УК-4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	+	+
УК-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	+	+
УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	+	+
<b>общепрофессиональные компетенции (ОПК)</b>			
ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	+	+
ОПК-2	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач	+	+
ОПК-3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-		

	управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	+	+
ОПК-4	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	+	+
ОПК-5	Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты	+	+
<b>профессиональные компетенции (ПК)</b>			
организационно-управленческая деятельность:			
ПК-1	Способен реализовать инвестиционный проект	+	+
ПК-2	Готов управлять сроками и контролировать реализацию инвестиционного проекта		+
ПК-3	Способен формировать маркетинговую стратегию организации	+	
ПК-4	Готов координировать участников проекта государственно-частного партнерства		+
научно-исследовательская деятельность:			
ПК-5	Способен обеспечивать общеорганизационную подготовку проекта государственно-частного партнерства	+	+
педагогическая деятельность:			
ПК-6	Способен разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять в педагогической деятельности креативный подход и инновационные методики		+

## 2. Программа государственного экзамена

### 2.1. Содержание экзамена

#### УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

В процессе обучения и подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену должны быть сформированы следующие компетенции: **УК-2.1; УК-2.2; ПК-1.1, ПК-1.4**

#### Вопросы для подготовки к государственному экзамену

1. Структурные компоненты проектно-ориентированной организации и основные требования к ней.
2. Организация проектов в функциональной структуре.
3. Организация проектов в матричной структуре.
4. Организация проектов в пределах сети организаций.
5. Показатели влияния оптимизации организационной структуры на эффективность проектно-ориентированной организации.
6. Основные задачи, требования и принципы проектирования организационной структуры управления проектно-ориентированной организации.
7. Основные варианты развития организации для проектно-ориентированных компаний разных типов.
8. Влияние факторов внутренней среды проектно-ориентированной организации на ее структуру.
9. «Офис проекта». Понятие, разновидности, структура.
10. Человеческий фактор в управлении проектами.
11. Ситуационное лидерство в управлении проектами.
12. Управление проектными командами.
13. Типы контрактов проекта и риски, связанные с ними.
14. Управление конфликтами в проектной ситуации.
15. Управление коммуникациями проекта.

#### **МАРКЕТИНГОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА**

В процессе подготовки к государственному экзамену должны быть сформированы следующие компетенции: **ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-5.1**

#### Вопросы для подготовки к государственному экзамену

1. Социально-экономическая сущность маркетинга.
2. Концепции управления маркетингом.
3. Маркетинг как объект управления и инструмент управления рыночной деятельностью.
4. Маркетинговые исследования в управлении проектами.
5. Исследование поведения потребителей и сегментирование рынков при разработке и реализации проекта.
6. Управление продуктовым портфелем организации при разработке и реализации проекта.
7. Управление ценообразованием при разработке и реализации проекта.

8. Управление каналами товародвижения при разработке и реализации проекта.
9. Управление маркетинговыми коммуникациями при разработке и реализации проекта.
10. Особенности использования цифрового маркетинга в управлении проектами.

## **ТЕХНОЛОГИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

В процессе подготовки к государственному экзамену должны быть сформированы следующие компетенции: **УК-2.1, ОПК-4.3**

Вопросы для подготовки к государственному экзамену

1. Определение понятия «проект». Основные характеристики и классификация проектов. Жизненный цикл проекта.
2. Организационные структуры управления проектами: типизация, преимущества, недостатки и особенности применения.
3. Заинтересованные стороны проекта: характеристика и функции. Управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта.
4. Основные подходы к стандартизации в сфере проектного управления. Международные и национальные стандарты управления проектами.
5. Денежные потоки проекта. Понятие горизонта планирования и методы определения шагов расчета. Виды денежных потоков проекта.
6. Основные принципы анализа эффективности проектов. Виды эффективности проекта и алгоритм ее расчета.
7. Основные критерии экономической эффективности проекта. Специфика расчета и применения «простых» (статических) и «сложных» (динамических) критериев.
8. Принципы декомпозиции проектов и построения иерархической структуры работ (WBS).
9. Метод критического пути (СРМ) и его роль в моделировании процессов выполнения работ проекта.
10. Управление проектом в фазе реализации. Алгоритм и особенности применения метода освоенного объема.

## **ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА**

В процессе подготовки к государственному экзамену должны быть сформированы следующие компетенции: **ПК-1.6; ПК-5.1**

Вопросы для подготовки к государственному экзамену

1. Понятие информационного пространства.
2. Принципы работы с информацией.
3. Характеристика основных типов информационных ресурсов, используемых в проектной деятельности.
4. Сущность и значение маркетинговой информационной системы.
5. Основные преимущества и недостатки различных методов количественной оценки проекта.
6. Основные риски ИТ-проектов.
7. Управление коммуникациями в проекте.
8. Основные направления автоматизации управления проектами.
9. Способы определения стоимости владения ИТ.
10. Портфель информационного обеспечения организации и его выбор.

11. Типы CRM-систем, актуальные для современных компаний. Их особенности и отличия.
12. Характеристика предварительных задач, связанных с обработкой информации, реализуемых перед применением аналитических процедур.
13. Принципы работы с информацией, позволяющие избежать искажений при анализе ситуации.
14. Достоинства и ограничения количественных и качественных методов исследований.
15. Понятие и содержание информационного обеспечения.
16. Основные компоненты системы информационного обеспечения.
17. Характеристика общих принципов информационной совместимости.
18. Классификация ИС по признаку структурированности решаемых задач.
19. Основные понятия автоматизированной обработки информации
20. Инструментарий информационной технологии.

### **КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА**

В процессе подготовки к государственному экзамену должны быть сформированы следующие компетенции: **ПК-1.3**

#### Вопросы для подготовки к государственному экзамену

1. Общая характеристика современных тенденций развития управления человеческими ресурсами проекта.
2. Новые функции в управлении человеческими ресурсами в организации.
3. Планирование человеческих ресурсов: этапы и факторы.
4. Каналы поиска персонала.
5. Документы для описания распределения ролей и ответственности среди участников проекта.
6. Процесс развития команды проекта. Стадии развития команды проекта согласно модели Б. Такмана .
7. Сущность и объекты оценки персонала.
8. Тестирование как метод оценки персонала в проекте.
9. Интервьюирование: сущность и виды.
10. Применение деловых игр и формирование специальных центров для оценки персонала.
11. Методика анализа метапрограмм С. В. Ивановой.
12. Методы социологических исследований в оценке персонала.
13. Обзор теорий и подходов к мотивации.
14. Структура оплаты труда.
15. Современные системы оплаты труда.

## 2.2. Оценочные материалы для проведения государственного экзамена

### 2.2.1. Описание показателей, критериев и шкалы оценивания

Основными критериями оценки государственного экзамена являются:

- степень соответствия ответа магистранта требованиям, предъявляемым к освоению дисциплинам в соответствии с настоящей программой;
- уровень сформированности компетенций магистранта в соответствии с требованиями ФГОС ВПО (уровень магистратуры).

Результаты сдачи междисциплинарного государственного итогового экзамена определяются по пятибалльной шкале оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» и объявляются в тот же день после оформления в соответствующем порядке протоколов заседания Государственной экзаменационной комиссии.

Оценка	Критерии оценки
отлично	соответствует повышенному уровню сформированности компетенций и выставляется, если выпускник показывает высокий уровень профессиональных знаний, учебной, периодической и монографической литературы, раскрывает основные понятия и проводит их анализ на основании позиций различных авторов. Показывает высокий уровень теоретических знаний по дисциплинам, включенным в итоговый государственный экзамен по направленности программы, и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком, четко излагает материал, аргументировано формулирует выводы. Знает в рамках требований к специальности нормативную и практическую базу. На вопросы членов комиссии отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.
хорошо	соответствует среднему уровню сформированности компетенций и выставляется, если выпускник показывает знания программного материала, учебной и методической литературы. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстративный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы, задаваемые членами экзаменационной комиссии, не вызывают существенных затруднений.
удовлетворительно	соответствует базовому уровню сформированности компетенций и выставляется, если выпускник показывает достаточные знания учебного материала, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные членами комиссии вопросы

	отвечает неуверенно, допускает погрешности. Владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, привлекаются недостаточно веские аргументы. Затрудняется с ответами на поставленные комиссией вопросы, показывает недостаточно глубокие знания.
неудовлетворительно	выставляется, если выпускник показывает слабые знания программного материала, учебной литературы, законодательства, затрудняется при анализе практических ситуаций. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на поставленные членами комиссии вопросы или затрудняется с ответом.

### 2.2.2. Типовые контрольные задания или иные материалы

В качестве типовых контрольных заданий выбраны ответы на экзаменационные билеты, содержащие два вопроса: по технологиям проектного управления, по обеспечению проектного управления (маркетинговому, информационному, кадровому) и управлению проектно-ориентированной организацией. Список вопросов представлен ниже.

#### Примерный перечень контрольных вопросов

1. Структурные компоненты проектно-ориентированной организации и основные требования к ней.
2. Организация проектов в функциональной структуре.
3. Организация проектов в матричной структуре.
4. Организация проектов в пределах сети организаций.
5. Показатели влияния оптимизации организационной структуры на эффективность проектно-ориентированной организации.
6. Основные задачи, требования и принципы проектирования организационной структуры управления проектно-ориентированной организации.
7. Основные варианты развития организации для проектно-ориентированных компаний разных типов.
8. Влияние факторов внутренней среды проектно-ориентированной организации влияют на ее структуру.
9. «Офис проекта». Понятие, разновидности, структура.
10. Человеческий фактор в управлении проектами.
11. Ситуационное лидерство в управлении проектами.
12. Управление проектными командами.
13. Типы контрактов проекта и риски, связанные с ними.
14. Управление конфликтами в проектной ситуации.
15. Управление коммуникациями проекта.
16. Социально-экономическая сущность маркетинга.
17. Концепции управления маркетингом.
18. Маркетинг как объект управления и инструмент управления рыночной деятельностью.
19. Маркетинговые исследования в управлении проектами.
20. Исследование поведения потребителей и сегментирование рынков при разработке и реализации проекта.

21. Управление продуктовым портфелем организации при разработке и реализации проекта.
22. Управление ценообразованием при разработке и реализации проекта.
23. Управление каналами товародвижения при разработке и реализации проекта.
24. Управление маркетинговыми коммуникациями при разработке и реализации проекта.
25. Особенности использования цифрового маркетинга в управлении проектами.
26. Определение понятия «проект». Основные характеристики и классификация проектов. Жизненный цикл проекта.
27. Организационные структуры управления проектами: типизация, преимущества, недостатки и особенности применения.
28. Заинтересованные стороны проекта: характеристика и функции. Управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта..
29. Основные подходы к стандартизации в сфере проектного управления. Международные и национальные стандарты управления проектами.
30. Денежные потоки проекта. Понятие горизонта планирования и методы определения шагов расчета. Виды денежных потоков проекта.
31. Основные принципы анализа эффективности проектов. Виды эффективности проекта и алгоритм ее расчета.
32. Основные критерии экономической эффективности проекта. Специфика расчета и применения «простых» (статических) и «сложных» (динамических) критериев.
33. Принципы декомпозиции проектов и построения иерархической структуры работ (WBS).
34. Метод критического пути (СРМ) и его роль в моделировании процессов выполнения работ проекта.
35. Управление проектом в фазе реализации. Алгоритм и особенности применения метода освоенного объема.
36. Понятие информационного пространства.
37. Принципы работы с информацией.
38. Характеристика основных типов информационных ресурсов, используемых в проектной деятельности.
39. Сущность и значение маркетинговой информационной системы.
40. Основные преимущества и недостатки различных методов количественной оценки проекта.
41. Основные риски ИТ-проектов.
42. Управление коммуникациями в проекте.
43. Основные направления автоматизации управления проектами.
44. Способы определения стоимости владения ИТ.
45. Портфель информационного обеспечения организации и его выбор.
46. Типы CRM-систем, актуальные для современных компаний. Их особенности и отличия.
47. Характеристика предварительных задач, связанных с обработкой информации, реализуемых перед применением аналитических процедур.
48. Принципы работы с информацией, позволяющие избежать искажений при анализе ситуации.
49. Достоинства и ограничения количественных и качественных методов исследований.
50. Понятие и содержание информационного обеспечения.
51. Основные компоненты системы информационного обеспечения.
52. Характеристика общих принципов информационной совместимости.
53. Классификация ИС по признаку структурированности решаемых задач.
54. Основные понятия автоматизированной обработки информации
55. Инструментарий информационной технологии.
56. Общая характеристика современных тенденций развития управления человеческими ресурсами проекта.

57. Новые функции в управлении человеческими ресурсами в организации.
58. Планирование человеческих ресурсов: этапы и факторы.
59. Каналы поиска персонала.
60. Документы для описания распределения ролей и ответственности среди участников проекта.
61. Процесс развития команды проекта. Стадии развития команды проекта согласно модели Б. Такмана .
62. Сущность и объекты оценки персонала.
63. Тестирование как метод оценки персонала в проекте.
64. Интервьюирование: сущность и виды.
65. Применение деловых игр и формирование специальных центров для оценки персонала.
66. Методика анализа метапрограмм С. В. Ивановой.
67. Фотография рабочего времени и хронометраж.
68. Методы социологических исследований в оценке персонала.
69. Обзор теорий и подходов к мотивации.
70. Структура оплаты труда.
71. Современные системы оплаты труда.

### **2.2.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания**

#### **2.2.3.1. Государственные экзаменационная и апелляционная комиссии**

Для проведения государственной итоговой аттестации в РГГУ создаются государственные экзаменационные комиссии.

Для рассмотрения апелляций по результатам государственной итоговой аттестации в РГГУ создаются апелляционные комиссии.

Государственная экзаменационная и апелляционная комиссии (далее вместе – комиссии) действуют в течение календарного года.

Комиссии создаются по каждой образовательной программе или по ряду образовательных программ.

Председатель государственной экзаменационной комиссии утверждается Министерством образования и науки Российской Федерации по представлению РГГУ не позднее 31 декабря, предшествующего году проведения государственной итоговой аттестации.

Составы комиссий утверждаются приказом ректора не позднее чем за 1 месяц до даты начала государственной итоговой аттестации.

Председатели комиссий организуют и контролируют деятельность комиссий, обеспечивают единство требований, предъявляемых к обучающимся при проведении государственной итоговой аттестации.

Основной формой деятельности комиссий являются заседания.

Заседания комиссий правомочны, если в них участвуют не менее двух третей от числа лиц, входящих в состав комиссий.

Заседания комиссий проводятся председателями комиссий.

Решения комиссий принимаются простым большинством голосов от числа лиц, входящих в состав комиссий и участвующих в заседании. При равном числе голосов председатель комиссии обладает правом решающего голоса.

Решения, принятые комиссиями, оформляются протоколами.

В протоколе заседания государственной экзаменационной комиссии по приему государственного аттестационного испытания отражаются перечень заданных обучающемуся вопросов и характеристика ответов на них, мнения председателя и членов государственной экзаменационной комиссии о выявленном в ходе государственного аттестационного испытания уровне подготовленности обучающегося к решению профессиональных задач, сформированности компетенций, а также о выявленных недостатках в теоретической и практической подготовке обучающегося.

Протоколы заседаний комиссий подписываются председателем. Протокол заседания государственной экзаменационной комиссии также подписывается секретарем экзаменационной комиссии.

Протоколы заседаний комиссий сшиваются в книги и хранятся в архиве РГГУ.

#### **Государственные экзаменационные комиссии**

Председатель государственной экзаменационной комиссии утверждается из числа лиц, не работающих в РГГУ, имеющих ученую степень доктора наук и/или ученое звание профессора, либо являющихся ведущими специалистами – представителями работодателей или их объединений в соответствующей области профессиональной деятельности.

В состав государственной экзаменационной комиссии входят председатель указанной комиссии и не менее 4 членов указанной комиссии. Члены государственной экзаменационной комиссии являются ведущими специалистами – представителями работодателей или их объединений в соответствующей области профессиональной деятельности и (или) лицами, которые относятся к профессорско-преподавательскому составу РГГУ (иных организаций) и/или к научным работникам данной организации (иных организаций) и имеют ученое звание и/или ученую степень. Доля лиц, являющихся

ведущими специалистами – представителями работодателей или их объединений в соответствующей области профессиональной деятельности (включая председателя государственной экзаменационной комиссии), в общем числе лиц, входящих в состав государственной экзаменационной комиссии, должна составлять не менее 50 процентов.

На период проведения государственной итоговой аттестации для обеспечения работы государственной экзаменационной комиссии приказом ректора назначается секретарь указанной комиссии из числа лиц, относящихся к профессорско-преподавательскому составу университета, научных работников или административных работников РГГУ. Секретарь государственной экзаменационной комиссии не входит в ее состав. Секретарь государственной экзаменационной комиссии ведет протоколы ее заседаний, представляет необходимые материалы в апелляционную комиссию.

Апелляционная комиссия.

Председателем апелляционной комиссии утверждается ректор РГГУ (либо лицо, исполняющее его обязанности, или лицо, уполномоченное ректором на основании приказа).

В состав апелляционной комиссии входят председатель указанной комиссии и не менее 3 членов указанной комиссии. Состав апелляционной комиссии формируется из числа лиц, относящихся к профессорско-преподавательскому составу организации и не входящих в состав государственных экзаменационных комиссий.

### **2.2.3.2. Правила проведения государственной итоговой аттестации**

Не позднее, чем за 30 календарных дней до дня проведения первого государственного аттестационного испытания приказом ректора утверждается расписание государственных аттестационных испытаний (далее – расписание), в котором указываются даты, время и места проведения государственных аттестационных испытаний и предэкзаменационных консультаций.

При формировании расписания устанавливается перерыв между государственными аттестационными испытаниями продолжительностью не менее 7 календарных дней.

Расписание доводится до сведения обучающихся, председателя и членов государственных экзаменационных и апелляционных комиссий, секретарей государственных экзаменационных комиссий, руководителей и консультантов выпускных квалификационных работ.

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории РГГУ для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- консультации с использованием телекоммуникационных средств;
- прием экзамена в онлайн-формате.

Результаты государственного аттестационного испытания, проводимого в устной форме, объявляются в день его проведения, результаты государственного аттестационного испытания, проводимого в письменной форме, – на следующий рабочий день после дня его проведения.

По результатам государственных аттестационных испытаний обучающийся имеет право на апелляцию.

Обучающийся имеет право подать в апелляционную комиссию письменную апелляцию о нарушении, по его мнению, установленной процедуры проведения государственного аттестационного испытания и/или несогласии с результатами государственного экзамена.

Апелляция подается лично обучающимся в апелляционную комиссию не позднее следующего рабочего дня после объявления результатов государственного аттестационного испытания.

Для рассмотрения апелляции секретарь государственной экзаменационной комиссии направляет в апелляционную комиссию протокол заседания государственной

экзаменационной комиссии, заключение председателя государственной экзаменационной комиссии о соблюдении процедурных вопросов при проведении государственного аттестационного испытания, а также письменные ответы обучающегося (при их наличии) (для рассмотрения апелляции по проведению государственного экзамена) либо выпускную квалификационную работу, отзыв и рецензию (рецензии) (для рассмотрения апелляции по проведению защиты выпускной квалификационной работы).

Апелляция не позднее 2 рабочих дней со дня ее подачи рассматривается на заседании апелляционной комиссии, на которое приглашаются председатель государственной экзаменационной комиссии и обучающийся, подавший апелляцию. Заседание апелляционной комиссии может проводиться в отсутствие обучающегося, подавшего апелляцию, в случае его неявки на заседание апелляционной комиссии.

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

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

- об отклонении апелляции, если изложенные в ней сведения о нарушениях процедуры проведения государственного аттестационного испытания 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 государственного аттестационного испытания обучающегося подтвердились и повлияли на результат государственного аттестационного испытания.

В случае удовлетворения апелляции результат проведения государственного аттестационного испытания подлежит аннулированию, в связи с чем протокол о рассмотрении апелляции не позднее следующего рабочего дня передается в государственную экзаменационную комиссию для реализации решения апелляционной комиссии. Обучающемуся предоставляется возможность пройти государственное аттестационное испытание в сроки, установленные университетом.

При рассмотрении апелляции о несогласии с результатами государственного экзамена апелляционная комиссия выносит одно из следующих решений:

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

Решение апелляционной комиссии не позднее следующего рабочего дня передается в государственную экзаменационную комиссию. Решение апелляционной комиссии является основанием для аннулирования ранее выставленного результата государственного экзамена и выставления нового.

Решение апелляционной комиссии является окончательным и пересмотру не подлежит. Повторное проведение государственного аттестационного испытания обучающегося, подавшего апелляцию, осуществляется в присутствии председателя или одного из членов апелляционной комиссии не позднее даты завершения обучения в РГГУ в соответствии с образовательным стандартом.

Апелляция на повторное проведение государственного аттестационного испытания не принимается.

### **2.2.3.3. Структура и содержание программы**

Экзамен сдается в устной форме. Комплексный характер программы обусловил специфику составления экзаменационных билетов. Экзаменационные вопросы и задания

формулируются комплексно и соответствуют разделам из разных учебных дисциплин, формулирующих конкретные компетенции по менеджменту (направленность / профиль – «Управление проектами»).

Каждый экзаменационный билет содержит два теоретических вопроса. Вопросы билетов отражают проблемы управления проектно-ориентированной организацией, а также призваны выявить профессиональные знания, умения и навыки выпускников магистратуры в области практического и научного подхода к обсуждаемым вопросам.

### **2.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение государственного экзамена**

2.3.1. В качестве основного информационного ресурса при подготовке к государственному экзамену выступают электронно-библиотечные системы, предоставляющие возможность круглосуточного дистанционного индивидуального доступа для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет, адрес в сети Интернет:

- электронно-библиотечная система «Znanium.com» <http://www.znanium.com>;
- электронно-библиотечная система издательства «Юрайт» <http://www.biblio-online.ru>;
- электронная научная библиотека РГГУ <http://marc.lib.rsuh.ru/MegaPro/Web>

2.3.2. Имеется возможность одновременного индивидуального доступа к электронно-библиотечным системам, в том числе одновременного доступа к каждому изданию, входящему в электронно-библиотечную систему, не менее, чем для 25 процентов обучающихся по каждой из форм получения образования.

2.3.3. Ниже представлен список источников и литературы (основной и дополнительной), а также, перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для подготовки обучающихся к государственному экзамену.

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

### **Список литературы**

Виханский, О. С. Менеджмент : Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. — 288 с. - ISBN 978-5-9776-0085-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2125913>

Мазилкина Е.И. Менеджмент: учебное пособие, М. ИНФРА-М, 2024. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/read?id=439055>

Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, по направлению «Менеджмент» / под науч.ред. Н.Д. Эриашвили, Ю.А. Ципкина; под общ. Ред. М.А. Комарова, М.М. Максимцова. 5-е изд., перераб. и доп. – М., ЮНИТИ-Дана, 2024. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/read?id=436913>

Менеджмент: учебное пособие \ С.Д.Резник, И.А. Игошина; под общ. ред. С.Д. Резника. – 4-е изд., перераб. и доп., М., ИНФРА-М, 2023. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/read?id=422426>

Попов, Ю. И. Управление проектами : учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 208 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-002337-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2117169><https://znanium.com/catalog/product/492857>

Проектное управление: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, Ю.В. Данейкин, П.А. Костромин. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 294 с. — (Высшее образование:

Бакалавриат). — DOI 10.12737/1864377. - ISBN 978-5-16-017640-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1910633>

## МАРКЕТИНГОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА

### Список литературы

Басовский, Л. Е. Маркетинг : учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 233 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/18431. - ISBN 978-5-16-019248-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1913238>.

Маркетинг: создание и донесение потребительской ценности : учебник / под общ. ред. И.И. Скоробогатых, Р.Р. Сидорчука, С.Н. Андреева. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 589 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1003504. - ISBN 978-5-16-019085-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084406>

Резник, Г. А. Маркетинг : учебное пособие / Г.А. Резник. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 199 с. — (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-16-018914-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2067373>

Токарев, Б. Е. Маркетинг инновационно-технологических стартапов: от технологии до коммерческого результата : монография / Б.Е. Токарев. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. — 264 с. - ISBN 978-5-9776-0572-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2081679>.

Управление маркетингом : учебник / под общ. ред. С. В. Карповой, Д. В. Тюрина. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2023. - 366 с. - ISBN 978-5-394-05444-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084833>.

## ТЕХНОЛОГИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### Список источников и литературы

#### Список источников

1. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике 21.06.1999 N BK477 [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200005634>
2. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 54869-2011 "Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом" (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. N 1582-ст) [Электронный ресурс]. URL: <https://dokipedia.ru/document/5144667>
3. ГОСТ Р 54870-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ Дата введения 01.09.2012 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.isopm.ru/download/gost-54870.pdf>
4. ГОСТ Р 51897-2021 (ISO Guide 73:2009) "Менеджмент риска. Термины и определения". (утв. и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 11 ноября 2021 г. N 1489-ст). Дата введения - 1 марта 2022 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200181662>

#### Список литературы

Проектное управление: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, Ю.В. Данейкин, П.А. Костромин. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 294 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1864377. - ISBN 978-5-16-017640-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1910633>

Попов, Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 208 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-002337-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1153780>

Управление проектами: учебник / под ред. Н. М. Филимоновой, Н. В. Моргуновой, Н. В. Родионовой. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 349 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook\_5a2a2b6fa850b2.17424197. - ISBN 978-5-16-013197-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1914139>

Тихомирова, О. Г. Управление проектами: практикум: учебное пособие / О.Г. Тихомирова. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 273 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/17635. - ISBN 978-5-16-011601-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1893799>

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА

### Список литературы

Проектное управление: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, Ю.В. Данейкин, П.А. Костромин. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 294 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1864377. - ISBN 978-5-16-017640-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1910633>

Светлов, Н. М. Информационные технологии управления проектами : учебное пособие / Н.М. Светлов, Г.Н. Светлова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 232 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-004472-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2000879>

Черников, Б. В. Информационные технологии управления : учебник / Б.В. Черников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2024. — 368 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-8199-0782-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2127027>

*Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины*

1. ГОСТ 33707-2016 (ISO/IEC 2382:2015) Информационные технологии (ИТ) [docs.cntd.ru/document/1200139532](https://docs.cntd.ru/document/1200139532)
2. Информационный портал по ИТ [www.informika.ru/informacionnye-tehnologii](http://www.informika.ru/informacionnye-tehnologii)
3. Информационные технологии в управлении (Тематические разделы и книги) <http://www.cfin.ru/itm>
4. Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)
5. ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)

## КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА

### Список источников и литературы

#### Источники

Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

### Список литературы

Дуракова, И. Б. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг : учебное пособие / И.Б. Дуракова, Е.С. Корыстина. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 226 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_5acf841d071897.70884851. - ISBN 978-5-16-013423-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2052366>

Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17500-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].

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, 2024. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543893>

Результативная проектная команда: количественный подход к формированию: монография / Н. Б. Сафронова, А. Р. Урубков, Т. П. Маслевич, Н. Л. Минаева. - 4-е изд. - Москва : Дашков и К, 2022. - 172 с. - ISBN 978-5-394-04855-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084167>.

### **3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРОЦЕДУРЕ ЗАЩИТЫ И ЗАЩИТЕ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ (далее – ВКР)**

#### **3.1. Общие требования к процедуре защиты ВКР**

##### **3.1.1. Порядок выбора темы исследования и ее утверждения**

Примерная тематика выпускных квалификационных работ по направлению 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры) разрабатывается кафедрой управления, представляется в виде отдельного документа и периодически обновляется.

Все темы, сформулированные на основе Примерной тематики, должны быть актуальными в научном и практическом отношениях.

Формулировка темы ВКР должна давать ясное представление о том, что она предполагает решение конкретных практических задач, способствующих повышению эффективности управленческой деятельности современных проектно-ориентированных организаций.

При формулировании темы ВКР нужно учитывать цель и задачи, объект и предмет исследования, методы и направления научного поиска. Формулировки цели и задач должны начинаться со слов: «исследование...», «совершенствование (развитие)...», «проектирование (разработка)...», «анализ (оценка)...», «повышение (снижение)...», «улучшение...» и т.п. Допускается комбинация целей и задач. Например, «анализ и совершенствование...», «проектирование и оценка...».

В качестве объекта исследования при написании ВКР работ по направлению 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры) могут выступать:

- организации крупного бизнеса (проектно-ориентированные организации, транснациональные корпорации, финансово-промышленные группы, холдинги, концерны, международные организации, акционерные общества и др.), в которых выпускники работают в качестве исполнителей или руководителей в различных службах аппарата управления;
- органы государственного и муниципального управления (федеральные государственные унитарные предприятия, комитеты и др.);
- федерации, ассоциации, союзы, альянсы, конгломераты и другие партнёрства юридических лиц;
- центры стратегических инициатив, инновационного развития, поддержки бизнеса и пр.;
- торгово-промышленные палаты, внешнеторговые объединения, закупочные, распределительные, логистические центры, компании, работающие в сфере дистрибуции и ритейлинга;
- научно-производственные объединения, исследовательские учреждения, академии, образовательные структуры, консалтинговые агентства.

В качестве объекта исследования, как правило, выступает управляющая часть системы, то есть субъект управления.

К числу изучаемых элементов субъекта управления могут относиться: кадры, ресурсы, виды обеспечения управления (информационное, организационно-правовое, документационное, техническое и так далее).

Базой исследования и сбора материалов для ВКР могут быть организации, в которых магистрант проходит преддипломную практику. Обязательным условием является соответствие характера решаемых им задач теме ВКР и направлению «Менеджмент» (включая специфику выбранного профиля), по которой она защищается.

Магистранты могут выбрать тему ВКР, связанную с их производственной деятельностью, если она соответствует получаемым ими направлению и профилю.

При выборе темы магистрант должен руководствоваться своим интересом к той или иной проблеме, научной специализацией кафедры, рекомендациями ее профессорско-

преподавательского состава, возможностью получения исходных, в частности статистических, данных, наличием специальной литературы, потребностями организации в совершенствовании процессов управления.

Выбор темы и ее утверждение должны предшествовать началу преддипломной практики. Магистрант, выбрав тему ВКР, для ее утверждения должен подать на имя заведующего соответствующей кафедры заявление, форма которого приведена в *Приложении 1*, в следующие сроки: в сентябре – для очного отделения; в июне – для очно-заочного отделения; в марте – для заочного факультета.

Кафедра назначает научного руководителя из числа профессоров и доцентов.

Списки фамилий магистрантов-выпускников, тем квалификационных работ, фамилий научных руководителей и рецензентов по каждой работе представляются в деканат за подписью заведующих кафедрами. В списках указываются фамилия, имя, отчество выпускника, тема ВКР, фамилия и инициалы, ученое звание, ученая степень (должность) научного руководителя, фамилии и инициалы рецензентов, их ученые звания и степени, должности и места работы.

В соответствии со списками деканат готовит проект приказа ректора университета о допуске к защите ВКР. После издания приказа выбор магистрантами тем по другим кафедрам, изменения в названии работ, замена научных руководителей и рецензентов допускаются в исключительных случаях после дополнительного приказа ректора университета по представлению декана факультета управления не позднее чем за три недели до даты защиты ВКР на основании личного заявления обучающегося<sup>1</sup>. Формы заявлений на изменение темы выпускной квалификационной работы и (или) замену руководителя представлены в *Приложениях 2, 3, 4*.

Кафедра распределяет магистрантов на преддипломную практику в конкретные организации в соответствии с выбранной ими тематикой.

Научные руководители обеспечивают систематический контроль за прохождением выпускниками преддипломной практики и написанием ими ВКР.

По завершении преддипломной практики магистранты представляют на кафедры письма-характеристики из организации и краткие отчеты о полученных результатах, которые защищают в целях получения зачета с балльной оценкой.

### **3.1. 2. Обязанности научного руководителя**

В целях оказания магистранту-выпускнику теоретической и практической помощи в период подготовки и написания ВКР кафедра назначает ему научного руководителя из числа профессорско-преподавательского состава, который утверждается приказом ректора университета.

По предложению научного руководителя кафедра может пригласить консультанта по отдельным вопросам ВКР.

Научный руководитель ВКР:

- оказывает магистранту-выпускнику научную, методическую и практическую помощь в процессе подготовки ВКР;

- помогает магистранту в выборе темы, разработке задания и графика на выполнение ВКР (*Приложение 5*), которое составляется после утверждения темы и структуризации ВКР, а также при необходимости разъясняет отдельные положения настоящих «Методических рекомендаций»;

- ориентирует магистранта в направлениях поиска необходимых источников и литературы по теме, оказывает помощь в выборе методики проведения анализа (исследования, разработки и так далее);

<sup>1</sup> Приказ РГГУ от 09.04.2023 № 01-478/осн. «Об утверждении Положения о выпускной квалификационной работе по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

– систематически консультирует магистранта-выпускника, контролирует «График подготовки ВКР» (Приложение 5), оказывает необходимую помощь магистранту по подготовке вступительного слова и презентации работы в ходе ее защиты на заседании ГЭК;

– выдвигает, в случае необходимости, предложения по приглашению консультантов по отдельным разделам ВКР в пределах установленного лимита времени, отводимого на руководство работой.

На этапе подготовки ВКР научный руководитель советует, как приступить к рассмотрению темы, корректирует план работы и оказывает помощь в подборе литературы, источников получения информации, а также определении периода, за который целесообразно собрать информацию.

В ходе написания ВКР научный руководитель дает рекомендации по сбору фактического материала, разработке или подбору форм для сбора информации, методике ее обобщения, систематизации, обработки и использования. На этом этапе руководитель выступает как оппонент, указывая магистранту-выпускнику на недостатки аргументации, композиции, стиля и предлагает способы их устранения.

Рекомендации и замечания научного руководителя магистрант-выпускник должен воспринимать критически. Он может учитывать их или отклонить по своему усмотрению, так как теоретически и методологически правильная разработка, и освещение темы, а также качество содержания и оформления ВКР целиком и полностью лежат на ответственности магистранта-выпускника, а не научного руководителя.

После получения окончательного варианта ВКР научный руководитель является экспертом и составляет письменный отзыв.

Научный руководитель обязан в течение всего времени выполнения ВКР оказывать магистранту-выпускнику необходимую консультационную помощь (в соответствии с графиком выполнения работы и пожеланиями магистранта), внимательно прочитать текст работы с целью недопущения орфографических и стилистических ошибок, нарушения логики изложения материала, проверки правильности ссылок и оформления представленных материалов. Подписывая ВКР на титульном листе, научный руководитель дает гарантию, что работа написана и оформлена в соответствии с требованиями РГГУ.

### **3.1. 3. Обязанности магистранта-выпускника**

Магистрант-выпускник должен регулярно отчитываться о полученных результатах в сроки, установленные научным руководителем и зафиксированные в Графике подготовки ВКР.

Невыполнение магистрантом-выпускником указаний научного руководителя или неявка на консультацию без уважительных причин дают последнему основание отказаться от руководства ВКР.

Магистрант-выпускник несет полную ответственность за научную достоверность результатов проведенного им исследования. Научный руководитель по возможности также должен проверять их достоверность.

Лицо, не прошедшее государственную итоговую аттестацию, может повторно пройти государственную итоговую аттестацию не ранее чем через 10 месяцев и не позднее чем через пять лет после срока проведения государственной итоговой аттестации, которая не пройдена обучающимся. Указанное лицо может повторно пройти государственную итоговую аттестацию не более двух раз.

### **3.1. 4. Организация и планирование ВКР**

После утверждения темы и на основе индивидуального задания магистрант-выпускник при помощи научного руководителя разрабатывает подробный план содержания ВКР и график, в котором отражаются основные этапы ее подготовки и написания.

План ВКР отражает специфику темы. В ходе его формирования получают свое конкретное выражение общая направленность темы, перечень рассматриваемых вопросов, наименование разделов, уточняется список литературы, определяются объекты исследования и источники получения исходной практической информации. В процессе составления плана предопределяется теоретический уровень и практическое значение работы в целом.

План составляется по форме, согласованной с научным руководителем. В дальнейшем он может уточняться в зависимости от хода исследования проблемы, наличия литературного и фактического материала.

В графике выполнения ВКР отражаются основные этапы ее подготовки и написания (*Приложение 5*). Данный документ составляется магистрантом совместно с научным руководителем в двух экземплярах в течение первых недель непосредственно после получения задания на ВКР. Один экземпляр графика остается у магистранта, второй передается научному руководителю. В графике указывается срок представления ВКР на кафедру. 1-го и 15-го числа каждого месяца магистрант-выпускник должен предъявлять материалы по ВКР руководителю для определения степени ее готовности.

ВКР должна быть завершена и представлена научному руководителю не позднее, чем за 3 недели до проведения предзащиты, а на кафедру – в перепечатанном и переплетенном виде не позднее, чем за 10 дней до ее защиты на ГЭК.

### **3.1. 5. Порядок работы с источниками и литературой**

Работа с источниками и литературой должна начинаться еще в процессе выбора темы. Она приобретает важнейшее значение после согласования плана ВКР.

Магистрант, как правило, подбирает требуемую литературу самостоятельно. Роль научного руководителя заключается, в основном, в рекомендациях и советах по отбору источников и видов публикаций.

При работе с источниками в первую очередь изучаются законы Российской Федерации, постановления Правительства РФ, другие нормативные акты, основополагающие источники.

Затем изучается научная и специальная литература по проблеме исследования, изданная в России и за рубежом. При наличии нескольких изданий по определенной проблеме целесообразно избрать более позднее издание (примерно за последние 3–5 лет до написания ВКР), отражающее окончательно сложившуюся точку зрения.

Завершающей стадией является ознакомление с официальными материалами статистики как документальной основой анализа и сопоставления данных по проблеме исследования.

В процессе работы над источниками и литературой рекомендуется делать выписки по фактам и событиям, относящимся к исследуемой проблеме. Выписки целесообразно делать на одной стороне листа, что в большинстве случаев облегчает группировку и обработку материалов. При этом следует точно указывать выходные данные источников и литературы, откуда сделаны выписки.

В своей работе магистрант-выпускник должен проверять достоверность документов, учитывать, чьи взгляды выражали их составители, в каких целях и точно ли использовали эти документы те или иные исследователи.

Широта и полнота изучения источников и литературы, умение выделить необходимое, главное, сопоставление и анализ различных фактических и статистических данных, сравнение данных, характеризующих развитие российской и зарубежной управленческой практики – важнейший показатель качества исследований магистранта и навыков работы с литературой.

### 3.1.6 Порядок сбора и обработки первичной информации

Сбор первичной информации (фактического материала) осуществляется, как правило, в процессе преддипломной практики и является ответственным этапом подготовки ВКР. Ее качество, объективность выводов во многом будет зависеть от того, насколько правильно и полно подобран и проанализирован фактический материал по теме исследования и деятельности объекта.

Только изучение многих (порой противоречивых) фактов, их сопоставление и анализ позволяют выявить закономерности, основные тенденции развития исследуемого явления или объекта, их логические взаимосвязи, а также экономическое и правовое значение динамики развития. Приводимые факты и цифровой материал должны быть достоверны.

В работе магистранту необходимо выявить и изложить основные тенденции изучаемых процессов и явлений, подкрепить их наиболее типичными примерами и практическими расчетами, а также обосновать применяемые методы исследования и выбрать наиболее эффективные методики экономического, управленческого, статистического анализа.

Систематизация, анализ и обработка первичной информации предполагают широкое использование в ВКР таблиц, диаграмм, графиков, схем, которые не только способствуют наглядности приводимого на страницах работы материала, но и убедительно раскрывают суть исследуемых явлений и процессов.

Сбор и обработка первичной информации (фактического материала) является самым трудоемким этапом в подготовке квалификационных работ, поэтому данный этап должен находиться под особым вниманием магистранта и научного руководителя.

В целях ускорения обработки и систематизации первичной информации рекомендуется широко использовать экономико-математические методы и новые информационные технологии.

### 3.1.7. Основные элементы ВКР

Основными элементами ВКР являются:

- титульный лист (*Приложение б*);
- содержание;
- введение;
- разделы и подразделы основной части;
- заключение;
- список использованных источников и литературы;
- приложения.

В состав ВКР могут также входить список сокращений и глоссарий ключевых слов.

Объем ВКР должен составлять не менее 80 страниц машинописного текста, напечатанного через полтора интервала шрифтом Times New Roman, кегль 14 (включая титульный лист, лист содержания, список источников и литературы).

Приложения в общий объем работы не входят.

#### Содержание

В Содержании указываются введение, наименование всех разделов и подразделов, заключение, список использованных источников и литературы и наименование приложений с указанием номеров страниц, с которых начинаются эти элементы работы (кроме приложений). Содержание помещается вслед за титульным листом.

Примеры оформления Содержания приведены в *Приложении 7*.

## Введение

Введение должно содержать:

- обоснование актуальности дипломного исследования (обоснование темы);
- границы исследования (объект, предмет, хронологические, географические и другие рамки);
- цель ВКР, перечень задач, выполнение которых необходимо для достижения цели, ожидаемый результат;
- методы научного поиска;
- аналитический обзор использованных источников и литературы;
- описание структуры ВКР;
- характеристику новизны и практической значимости проведенного исследования.

Цель исследования – это конечный результат выполнения ВКР. Задачи – это пути (что надо сделать) для достижения цели исследования.

Предмет исследования – это та проблема (процесс), на которую направлено исследование. Объект исследования – организация, предприятие, отрасль и так далее, на примере функционирования и развития которого делается исследование.

При составлении критического обзора источников и литературы нужно определить, что они дают для изучения поставленной проблемы, а также обратить внимание, на какие источники опираются их авторы. При этом следует помнить, что критический анализ исследуемых источников и литературы нельзя подменять простым перечислением нормативно-правовых актов, работ и их авторов.

Обзор использованных источников и литературы может быть построен по тематическому или предметному принципу, содержать оценку магистранта (то есть его собственное отношение к прочитанному материалу), показать степень проработанности проблемы, выявить недостаточно изученные вопросы.

Объем Введения составляет примерно 10–15 % от общего объема ВКР.

### ПРИМЕР

*Тема «Разработка проекта по повышению конкурентоспособности организации (на примере АО «Россельхозбанк»)»*

*Актуальность выбранной темы.* Конкуренция является одним из драйверов прогресса организаций, государств и общества в целом. Конкуренция заставляет компании стремиться к лучшему пониманию потребителя, к наиболее эффективным способам производства, к созданию инноваций, которые способствуют развитию экономики государства. Одним из основных условий развития экономики страны является эффективное функционирование банковского сектора страны.

В условиях геополитических конфронтаций на мировых рынках, торговых и экономических войн, снижения уровня покупательской способности и других негативных явлений становится все меньше стабильности, что может стать причиной невозможности достижения таких стратегических целей, как увеличение доли рынка, повышение уровня лояльности клиентов, наращивание объемов продаж и клиентской базы и самое главное улучшение финансовых показателей организации. Все это способствует обострению конкуренции на российском рынке банковских услуг и поиску новых путей повышения конкурентоспособности организации.

В связи с указанным выше, выбранная тема выпускной квалификационной работы (далее – ВКР) является особенно актуальной в настоящее время.

*Объектом исследования* является компания АО «Россельхозбанк», а *предметом* – факторы и пути повышения конкурентоспособности проектно-ориентированной организации.

*Целью исследования* является проведение анализа конкурентоспособности АО «Россельхозбанк», а также разработка проекта по ее дальнейшему повышению.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

- определить теоретические основы, содержание и сущность понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность»;
- определить виды конкуренции и стратегии конкурентоспособности;
- выявить факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность банковских организаций и дать их характеристику;
- изучить инструменты, используемые для анализа и оценки конкурентоспособности рынка и организации;

- провести анализ организационной и финансово-хозяйственной деятельности АО «Россельхозбанк»;
- провести анализ банковского рынка ипотечного кредитования и выявить возможности и угрозы, существующие на рынке;
- провести анализ АО «Россельхозбанк», выявить сильные и слабые стороны, а также первоочередные возможности и угрозы, на которые необходимо сфокусировать внимание компании;
- разработать проект повышения конкурентоспособности исследуемого банка на рынке банковских ипотечных кредитов;
- провести оценку социально-экономической эффективности разработанного проекта.

*Методы исследования:* анализ (логический, стратегический, управленческий), наблюдение и сравнение, статистические и математические методы обработки, методы стратегического анализа (PEST-анализ, модель «5 конкурентных сил» М. Портера, контрольный лист АМА, матрица возможностей и угроз, TOWS-анализ).

*Анализ источников и литературы.*<sup>2</sup>

*Информационной базой для исследования* послужили следующие источники – опубликованные (Гражданский и Трудовой Кодексы РФ, Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 «О защите прав потребителей» Федеральные законы от 26.12.1995 N 208-ФЗ «Об акционерных обществах» и от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции») и неопубликованные (Устав, годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность, инструкция по соблюдению режима коммерческой тайны, Положение о Наблюдательном совете, Положения о Правлении и Общем собрании акционеров, стандарт управления проектной деятельностью, схема функционального руководства/подчинения в АО «Россельхозбанк» и др.).

*К числу основной специализированной литературы следует отнести работу* Антонова Г.Д. и Ивановой О.П. «Управление конкурентоспособностью организации и территорий»<sup>3</sup>, в которой авторы приводят большое количество полезного материала, посвященного конкуренции и конкурентоспособности, видам конкурентных стратегий и конкурентным преимуществам. Особый интерес книга представляет благодаря тому, что в ней авторы опираются на множество основополагающих трудов А. Смита, Й. Шумпетера, М. Портера, Ж.Ж Ламбена и других великих научных деятелей.

В монографии Портера М. «Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов»<sup>4</sup> приводится методика проведения структурного анализа рынка, варианты базовых конкурентных стратегий, методика проведения анализа конкурентов. Ценность книги заключается в том, что помимо теоретических знаний, она дает множество полезных практических советов по выстраиванию поведенческой стратегии компании под разные рыночные условия.

В учебнике Томпсона А.А. и Стрикленда А. Дж. «Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии»<sup>5</sup> подробно рассматриваются вопросы и проблемы стратегического управления компаниями. Основываясь на своем практическом опыте, авторы делятся современными способами реализации стратегий, а также ключевыми факторами успеха компаний. Описанные учебнике подходы формирования стратегии применимы как к крупным, так и к малым игрокам на рынке, что безусловно вызывает интерес;

В работе Фляйшера К. «Стратегический и конкурентный анализ»<sup>6</sup> описываются популярные инструменты и методы стратегического и конкурентного анализа. Работа насыщена теоретическим материалом по темам конкуренции и конкурентоспособности и затрагивает значимость конкретного метода оценки конкурентоспособности организации, что безусловно вызывает у читателя интерес;

Лифиц И.М. в своей монографии «Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг»<sup>7</sup> четко и подробно излагает сущность, факторы, методы оценки и роль конкурентоспособности организаций. Особый интерес работа вызывает благодаря тому, что в работе представлено большое количество бизнес-примеров, иллюстраций и ситуационных задач, которые упрощают понимание теории.

Проанализированные источники и литература дают возможность всесторонне изучить основы понятий конкуренции и конкурентоспособности, демонстрируют способы и подходы к оценке конкурентоспособности, а также рассматривают основные подходы к формированию стратегии, нацеленной на улучшение конкурентного положения организации.

*Структура ВКР. ВКР состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и литературы.*

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы, даётся определение объекта, предмета, целей, задач и методов исследования, а также краткая характеристика источников и литературы, на основе которых происходило написание выпускной квалификационной работы.

<sup>2</sup> Предполагает краткое описание 8–10 основных источников и литературы, на которые автор в большей степени ссылается в первом, теоретическом разделе ВКР.

<sup>3</sup> Антонов Г.Д. Управление конкурентоспособностью организации и территорий / О.П. Иванова, В.М. Тумин и др. М.: ИНФРА-М, 2022. – 375 с.

<sup>4</sup> Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2019. – 454 с.

<sup>5</sup> Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 576 с.

<sup>6</sup> Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. М.: Бином. Лаборатория знаний, 2017. – 541 с.

<sup>7</sup> Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. 3 изд. с испр. и доп. М.: ЮРАИТ-М, 2017. – 224 с.

В первом разделе раскрыты ключевые понятия конкуренции и конкурентоспособности проектно-ориентированной организации, дана классификация факторов конкурентоспособности и описаны методы и инструменты оценки конкурентоспособности.

Во втором разделе дается общая характеристика АО «Россельхозбанк», анализируются его организационная структура и результаты финансово-хозяйственной деятельности, проводятся исследования рынка банковского ипотечного кредитования, оценивается уровень конкурентоспособности настоящего банка.

В третьем разделе приводятся разработанные практические рекомендации для проекта по повышению конкурентоспособности АО «Россельхозбанк».

Заключение отражает общие итоги и выводы всей выпускной квалификационной работы.

В Приложении представлен проект по повышению конкурентоспособности АО «Россельхозбанк»

*Практическая значимость результатов исследования* заключается в возможности использования разработанных предложений в деятельности АО «Россельхозбанк» с целью повышения уровня его конкурентоспособности.

*Профессиональные компетенции, проявленные при подготовке ВКР:*

- Способен формировать маркетинговую стратегию организации (ПК-3)
- Осуществляет детальное распределение ролей и полномочий между участниками инвестиционного проекта и соответствующие взаимосвязи (ПК-1.4)
- Сбирать, анализировать, систематизировать сведения и данные, документировать требования к процессам организации, их ресурсному обеспечению (ПК-5.1).

## **Основная часть ВКР**

Основная часть ВКР, независимо от выбранной темы исследования, должна состоять из части, отражающей теоретические аспекты выбранной темы, и содержательной, в которой приводятся методика и техника исследования, излагаются полученные результаты, даются практические рекомендации и формулируются выводы.

В случае необходимости дается оценка социально-экономической эффективности внедрения предлагаемых магистрантом-выпускником рекомендаций. В конце каждого раздела должны быть сформулированы краткие выводы.

Содержание разделов и подразделов основной части должно точно соответствовать теме ВКР и полностью ее раскрывать. Оно также должно демонстрировать способность выпускника сжато, логично и аргументировано излагать собранный, систематизированный и проанализированный материал.

Разделы основной части должны содержать:

- теоретико-методические основы изучаемой проблемы;
- выявление и анализ изучаемой проблемы в какой-либо конкретной организации;
- разработку рекомендаций и мероприятий по разрешению проблемы;
- компьютерное обеспечение полученных результатов;
- социально-экономическую оценку полученных результатов;
- правовое обеспечение полученных результатов.

Заголовки разделов печатаются прописными через 1,5 межстрочный интервал, а подразделов – строчными буквами через 1 межстрочный интервал. Допускается выделение заголовков разделов и подразделов полужирным тоном. Использование курсива и/или подчеркивания при выполнении данной операции не рекомендуется.

Заголовок подраздела отделяется от заголовка раздела, а также от окончания основной части предыдущего подраздела двойным 1,5 межстрочным интервалом.

Общие выводы по разделу оформляются в точном соответствии с требованиями, предъявляемыми к оформлению заголовков подразделов. При этом заголовок содержит только слово «Выводы» (без кавычек).

В основной части ВКР целесообразно использование иллюстративных или цифровых материалов. Выбор формы представления иллюстративного материала (таблицы, диаграммы, гистограммы, рисунки, графики, схемы, фотодокументы и так далее) зависит, главным образом, от цели и характера темы исследования. Однако следует учитывать, что любой иллюстративный материал, помещаемый в основную часть ВКР, должен нести

максимум новой полезной информации. Так, например, приводимые в тексте основной части таблицы должны носить аналитический характер, являться результатом обработки и анализа цифровых показателей. Таблицы, содержащие исходные статистические данные, следует приводить в отдельных приложениях к ВКР.

Обязательным требованием, предъявляемым к языку написания ВКР, является безупречная грамотность. Наличие орфографических, грамматических и пунктуационных ошибок, а также стилистических погрешностей снижают ценность любого, пусть даже новаторского по содержанию, научного исследования.

Количество разделов ВКР определяется магистрантом-выпускником совместно с научным руководителем с учетом особенностей темы (как правило, не более трех разделов и два-четыре подраздела в каждом разделе). Деление на более мелкие части не рекомендуется.

Изложение содержания работы должно быть строго логичным. Особое внимание следует обратить на переход от одного раздела к другому. Не разрешается закачивать разделы и подразделы табличными и рисуночными материалами.

Текст каждого раздела следует начинать с нового листа. Каждый новый подраздел печатается на странице, на которой был закончен предыдущий подраздел.

Каждый раздел ВКР должен заканчиваться выводами.

Объем содержательной части дипломной работы составляет примерно 70–80 % общего объема работы (примерно 30–40 % – теоретическая часть).

При цитировании источников и литературы по тексту работы внизу страницы делается подстрочная ссылка (с указанием автора, названия, издательства, года издания и номера страницы цитаты).

## **Заключение**

В Заключении подводятся итоги проведенного исследования, в обобщенном виде излагаются выводы изучения вопросов, сформулированных в цели и задачах ВКР, намечаются перспективы дальнейшей разработки темы. В Заключении магистрант-выпускник должен обоснованно изложить свои взгляды на основные вопросы, рассмотренные в работе. Заключение не должно содержать новых сведений, фактов, аргументов и т. п., а выводы должны логически вытекать из основного текста работы.

Эта часть ВКР исполняет роль концовки, обусловленной логикой проведения исследования, которая носит форму синтеза накопленной в основной части научной информации. Этот синтез представляет собой последовательное, логически стройное изложение полученных итогов и их соотношение с общей целью и конкретными задачами, поставленными и сформулированными во Введении.

Итоговые выводы обычно начинаются словами: «выявлено», «установлено», «проанализировано», «обобщено». Рекомендации могут начинаться словами: «предложено», «разработано», «развито», «усовершенствовано», «обосновано», «внедрено (реализовано)», «Позволило получить экономический (социальный, психологический и т.п.) эффект».

Примерный объем Заключения 3–6 страниц.

## **Список сокращений**

В Списке сокращений (*Приложение 8*) должны быть расшифрованы используемые в работе сокращения наименований учреждений, структурных подразделений, библиографических данных, понятий и слов и так далее. Допускается определения, обозначения и сокращения приводить в одном структурном элементе – «Определения, обозначения и сокращения».

## Список использованных источников и литературы

Список использованных источников и литературы содержит источники и литературу, использованные магистрантом в ходе подготовки и написания ВКР и состоит из 25–30 (и больше) наименований в зависимости от темы исследования.

Список имеет следующую структуру (с обязательным заголовком для каждого раздела).

### *1. Источники*

Источники делятся на два подраздела: опубликованные и неопубликованные. Список использованных источников и литературы имеет сквозную единую нумерацию, следующую через все разделы. Источники и литература на иностранных языках указываются на языке оригинала и приводятся в каждом разделе (подразделе) списка после кириллического алфавитного ряда. Издания на электронных носителях и материалы, взятые из Интернета, помещают в пределах каждого раздела (подраздела) списка в общем порядке.

#### *Опубликованные источники*

В состав опубликованных источников входят законодательные и нормативные акты Российской Федерации. Систематизация этих материалов должна проводиться по их значимости (Федеральные законы, указы Президента РФ, постановления правительства, акты министерств и т. п.), а внутри каждой выделенной группы документов – по хронологии.

Нормативно-методические документы – стандарты, методические рекомендации (указания по их применению), технические условия, технико-экономические нормативы и нормы, прецеденты, патентные документы, каталоги, правила, инструкции и др. располагаются в пределах каждой группы по времени издания.

Опубликованные сборники документов располагаются по алфавиту названий.

Мемуары (воспоминания) располагаются в алфавитном порядке.

#### *Неопубликованные источники*

Архивные документы перечисляются по названиям архивов, а внутри этих групп – по номерам архивных фондов, описей, дел, листов.

Отчеты по НИР располагают по годам издания; неопубликованные переводы – по алфавиту или времени издания; диссертации – по алфавиту фамилий авторов.

В состав неопубликованных источников могут быть также включены: уставы фирм и организаций, положения об учреждениях, их структурных подразделениях, различного рода инструкции (по делопроизводству, должностные, по использованию средств организационной и вычислительной техники и т. д.), памятки и регламенты по составлению документов и организации работы с ними, правила и др.

### *2. Литература*

Монографии, учебная и научно-техническая литература, статьи, рецензии, авторефераты диссертации, в том числе на электронных носителях, словари располагаются в алфавитном порядке.

### *3. Ресурсы Интернет (сайты, порталы).*

В *Приложении 9* приведен примерный Список использованных источников и литературы.

## Приложения

Приложения содержат копии подлинных документов, выдержки из отчетных

материалов, производственные планы и протоколы, отдельные положения из инструкций (правил), анкеты социологических опросов и их результаты, статистический материал, дополнительные схемы, рисунки, формулы. Они служат для иллюстрации отдельных положений исследуемой проблемы или являются результатом предлагаемых рекомендаций автора. Приложения помещают после списка источников и литературы в порядке их упоминания в тексте. В левом нижнем углу следует указать, на основании каких источников составлено приложение.

По согласованию с кафедрой и научным руководителем ВКР может быть написана и защищена на иностранном языке. Рекомендации по подготовке ВКР, представляемых к защите на иностранном языке, даны в *Приложении 10*.

Текст ВКР должен быть вычитан автором и проверен научным руководителем. На последней странице работы магистрант-выпускник уведомляет об этом и ставит свою подпись.

### **3.1. 8. Оформление ВКР**

ВКР должна быть подготовлена в одном экземпляре и переплетена в прошитую коленкоровую обложку. Текст ВКР должен быть отредактирован и вычитан. Общий объем ВКР должен составлять не менее 80 страниц (без приложений, которые не входят в ее общий объем и постранично не нумеруются).

Текст работы выполняется печатным способом, в редакторе Microsoft Word, на одной стороне листа формата А 4 (210 x 297 мм), шрифт – Times New Roman, цвет шрифта – черный, величина шрифта в тексте – 14 пт, межстрочный интервал – 1,5 пт.

Ориентация – книжная; поля: верхнее и нижнее – 20 мм, левое – 30 мм, правое – 10 мм.

Величина абзацного отступа – 12,5 мм от левой границы текста. Выравнивание – по ширине полосы набора.

Разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания на определенных терминах, формулах, применяя шрифты разной гарнитуры.

Страницы работы нумеруются арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всей работе, включая приложения. Номер страницы проставляется в центре верхней части страницы без точки.

Титульный лист включают в общую нумерацию страниц работы. Номер страницы на титульном листе не проставляется.

На титульном листе ставится подпись заведующего кафедрой, подтверждающая допуск ВКР к защите, а также подписи научного руководителя и научного консультанта (если таковой имеется), подтверждающие готовность ВКР к защите перед государственной экзаменационной комиссией.

Разделы, подразделы, пункты и подпункты следует нумеровать арабскими цифрами и записывать с абзацного отступа.

Разделы и подразделы должны иметь заголовки. Заголовки разделов оформляют от поля (по центру), а подразделов – с абзаца. Расстояние между заголовками и текстом должно быть увеличено для выделения заголовка. Каждый раздел нужно начинать с новой страницы.

Заголовки разделов печатаются прописными буквами, а заголовки подразделов – строчными буквами. Заголовки не подчеркиваются, и в конце заголовка точка не ставится.

Расстояние между заголовками структурных частей и следующим за ним текстом составляет три интервала. Такое же расстояние предусматривается между предыдущим текстом и заголовком последующего подраздела.

Названия разделов и подразделов выделяются жирным шрифтом. Название раздела располагается посередине строки, а подраздела – от абзаца.

Список использованных источников и литературы печатается через 1,5 интервала, каждое название начинается с абзаца.

На последнем листе списка использованных источников и литературы проставляется дата и личная подпись магистранта-выпускника, удостоверяющая, что текст ВКР им выверен, а цитаты проверены.

### Нумерация страниц

Страницы в ВКР нумеруют арабскими цифрами, используя шрифт Times New Roman, кегль 12, с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту. Номер проставляется в центре верхней части страницы без точки.

Титульный лист работы и Содержание включаются в общую нумерацию, но номер страницы на них не проставляется.

Не включаются в общую нумерацию приложения и сопроводительные документы к ВКР, представляемые на защиту в ГЭК: задание на выполнение работы, отзыв научного руководителя, отзывы оппонентов, справка о внедрении результатов ВКР, демонстрационный материал для публичной защиты.

Схемы, рисунки, таблицы и другой иллюстративный материал, расположенные в тексте ВКР на отдельных листах, включаются в общую нумерацию страниц.

### Оформление таблиц, графического материала, формул расчета

Основная часть ВКР обязательно должна содержать различного рода иллюстративные материалы (таблицы, чертежи, схемы, диаграммы, гистограммы, рисунки) в целях раскрытия свойств и характеристик объекта исследования или для лучшего понимания текста.

*Таблицы.* Данная форма применяется при изложении цифровой и словесной информации о нескольких объектах по ряду признаков для лучшей наглядности и сравнения показателей. Таблица имеет два уровня членения: вертикальный – графы и горизонтальный – строки. Графы и строки таблицы должны иметь заголовки, выраженные именем существительным в именительном падеже. Подзаголовки граф и строк должны быть грамматически согласованы с заголовками. В заголовках и подзаголовках граф и строк таблицы употребляются только общепринятые сокращения и условные обозначения. Графу «№ п/п» в таблицу включать не следует.

Заголовок и слово «Таблица» начинаются с прописной буквы. Заголовок не подчеркивается. Заголовок таблицы помещают на следующей строке от слова «Таблица» посередине страницы. Если название таблицы занимает две и более строки, то при печатании заголовка рекомендуется использовать одинарный межстрочный интервал.

Таблицы помещаются в тексте работы сразу после ссылок на них. Они должны иметь сквозную нумерацию в рамках всей ВКР. Знак «№» при нумерации таблиц не ставится. При представлении таблиц рекомендуется использовать одинарный межстрочный интервал (пример 1).

#### ПРИМЕР

Результаты экспертной оценки возможностей ООО «ТрейдСтайл» приведены в табл. 1 (с. 43).

Таблица 1

Экспертная оценка возможностей ООО «ТрейдСтайл»

Возможности	Экспертные баллы					Сумма баллов	Средний балл
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5		
1. Наличие перспективных рыночных сегментов для выхода	3	4	2	3	3	15	3
2. Ускорение темпов роста экономики	4	5	4	5	5	23	4,6
3. Повышение уровня доходов населения	3	4	3	3	3	16	3,2

4. Насыщенность товарного рынка	3	4	5	4	5	21	4,2
Увеличение разнообразия в продукции	3	4	5	3	4	19	3,8
5. Ускорение роста рынка	4	5	4	4	5	22	4,4
6. Доступ к новейшим технологиям	4	5	4	4	4	21	4,2
7. Повышение уровня инноваций и технологического развития	4	4	3	4	4	19	3,8
8. Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	4	5	4	4	5	22	4,4
9. Требования потребителей к качеству продукции и уровню сервиса	3	3	4	4	3	17	3,4

Если таблица содержит более 5 граф допускается использование шрифтов Times New Roman, кегли 10–12. Для компактности представления материалов в таблицах разрешается использование знаков переноса.

Графы таблицы должны быть пронумерованы, если таблица располагается более чем на одной странице (пример 2).

**ПРИМЕР**

Автором предложен график внедрения мероприятий в АО «Россельхозбанк» (табл. 2, с. 430-44).

Таблица 2

График внедрения мероприятий в АО «Россельхозбанк»

Наименование мероприятия	Ответственный	Сроки проведения
1	2	3
1. Разработка матрицы типовых рекомендаций по повышению уровня вовлеченности персонала в АО «Россельхозбанк»	Департамент по работе с персоналом	16.01.2023 – 23.01.2023
1.1. Размещение матрицы типовых рекомендаций в личных кабинетах научных руководителей структурных подразделений	Департамент по работе с персоналом	23.01.2023

Продолжение таблицы 2

1	2	3
1.2. Информирование научных руководителей структурных подразделений о необходимости составления планов и использования типовых рекомендаций для повышения уровня вовлеченности персонала	Департамент по работе с персоналом	23.01.2023
2. Реализация мероприятий по: – увеличению времени работы корпоративной столовой; – пересмотру и составлению нового меню корпоративной столовой; – приобретению и установке дополнительных микроволновых печей	Административно-хозяйственный департамент	16.01.2023 – 13.02.2023
2.1. Информирование сотрудников банка об увеличении времени работы и обновлении меню корпоративной столовой	Департамент по работе с персоналом	13.02.2023
3. EMAIL-рассылка о наличии графика приема и способах записи к штатному психотерапевту, который поможет снизить уровень стресса, проработать внутренние проблемы и тревоги сотрудников	Департамент по работе с персоналом	09.01.2023
4. EMAIL-рассылка о вертикальных и горизонтальных возможностях роста, открытых вакансиях и способах подачи заявки на проведение собеседования	Департамент по работе с персоналом	10.01.2023
5. EMAIL-рассылка о возможности и способах оформления выхода на работу в выходной день	Департамент по работе	11.01.2023

с выплатой за отработанный день;	с персоналом	
6. EMAIL-рассылка о наличие в компании корпоративных льгот и скидок на товары и услуги партнёров банка и способах их получения	Департамент по работе с персоналом	12.01.2023
7. EMAIL-рассылка о наличие корпоративных команд по волейболу, футболу и настольному теннису и способах подачи заявки на участие в играх	Департамент по работе с персоналом	13.01.2023

Если таблица заимствована или рассчитана по данным статистического ежегодника или другого литературного источника, надо обязательно делать ссылку на первоисточник.

*Графические материалы (схемы, диаграммы, графики и другие).* Располагаются непосредственно после текста, в котором о них упоминается впервые, или на следующей странице, а при необходимости – в приложении к дипломной работе.

Графический материал должен иметь тематическое наименование (название), которое помещается снизу. Под графическим материалом по центру помещают поясняющие данные (подрисуночный текст). Графический материал основной части следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией.

Заголовок и слово «Рис.» начинаются с прописной буквы. Если название графического материала занимает две и более строки, то при печатании заголовка рекомендуется использовать одинарный межстрочный интервал (пример 3).

### Пример 3.

Возрастная структура персонала исследуемого объекта показана на рис. 1 (с. 44).

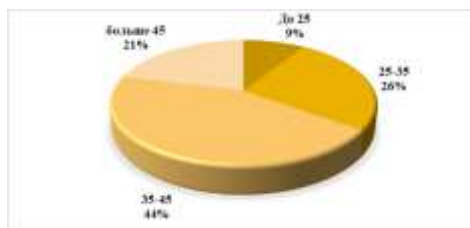


Рис. 1. Возрастная структура персонала

Чертеж (рисунок, схему, диаграмму, гистограмму и т. п.) по возможности следует выполнять на одной странице. Если чертеж на ней не умещается, то допускается его переносить на последующие страницы. Тематическое наименование чертежа помещают на первой странице.

Если в работе имеется только один рисунок, то его не нумеруют и слово «Рис.» под ним не пишут.

Если графический материал заимствован или рассчитан по данным статистического ежегодника или другого литературного источника, надо обязательно делать ссылку на первоисточник.

Формулы расчетов в тексте надо выделять, записывая их более крупным шрифтом (например, Times New Roman, кегль 16) и отдельной строкой, давая подробное пояснение каждому символу, когда он встречается впервые. Рекомендуется нумеровать формулы в пределах каждого раздела, особенно, если в тексте приходится на них ссылаться

### Пример 4.

Объем реализуемого товара в период времени по модели Видаля-Вольфа предполагает исследование таких факторов, как: затраты на рекламу, реакция сбыта на подобные действия, уровень насыщенности рынка рекламируемыми товарами, норма падения объема реализации при отсутствии рекламы.

Основное уравнение модели:

$$D_s / dt = rA (M-S/M) - Z_s, \quad (1)$$

где:

$dt$  – объем реализации товара в период  $t$ ;  
 $DS / dt$  – изменение объема реализации в период  $t$ ;  
 $A$  – затраты на рекламу в период  $t$ ;  
 $r$  – реакция оборота на рекламу, определяемая как объем реализации, вызванный каждым затраченным на рекламу рублем при нулевом начальном объеме сбыта;  
 $M$  – уровень насыщенности рынка;  
 $z$  – доля объема реализации, на которую он уменьшается за время  $t$  при условии, что объем затрат на рекламу равен нулю.

Проведем расчет по собранным материалам:

$S$  – средний объем реализации за год = 18,367 млн. руб.;

$dS / dt = 10\%$  от  $S$ ;

$r = 10$  (руб. прироста оборота на руб. рекламы);

$z = 1\% = 0,01$ .

Общий объем продаж в данном сегменте рынка – 400 млн. руб.

Требуется определить требуемый объем затрат на рекламу.

Выводим формулы из основного уравнения (1):

$$rA = (dS / dt + zS) / (M - S / M) \quad (2)$$

$$A = ((dS / dt + zS) M) / ((M-S) r) \quad (3)$$

Подставляем данные значения в формулу 2.3:

$$A = ((1,8367 + 0,01 \times 18,367) 400) / ((10 (400 - 18,367))) = 0,2115 \text{ млн. руб.}$$

Согласно основному уравнению модели затраты на рекламу в месяц могут составлять 211 500 руб.

Выше и ниже каждой формулы должно быть оставлено не менее одной свободной строки. Если уравнение не уместится в одну строку, оно должно быть перенесено после знака равенства (=) или после знаков сложения (+), вычитания (–), умножения (x или •) и деления (/).

В тексте ВКР не следует приводить формулы и описывать методы, содержащиеся в специальной статистической литературе. Лучше сослаться на соответствующую литературу. Все расчеты, выполненные с применением вычислительной техники, следует вынести в приложение.

### Правила цитирования

Цитата является точной, дословной выдержкой из какого-либо текста, включенного в собственный текст. Цитаты, как правило, приводятся только для подтверждения аргументов автора. При цитировании наибольшего внимания заслуживают научная и специальная литература и документальные источники. Обзорную литературу следует цитировать только при необходимости (например, для того чтобы оспорить некоторые выводы авторов).

Общий подход к цитированию состоит в том, что цитаты могут быть в каждом разделе и подразделе, за исключением тех мест, в которых автор развивает свою позицию или подытоживает результаты ВКР.

ВКР не должна быть переполнена цитатами, которые плохо связаны между собой, поэтому на одной странице текста обычно приводится не более трех цитат. Если же требуется большее количество цитат, то их лучше давать в пересказе с указанием на источник.

При цитировании чужой текст (статистические и математические данные, даты и т. п.) заключаются в кавычки и приводится в той грамматической форме, в которой дан в первоисточнике.

Если цитата воспроизводит только часть предложения цитируемого текста, то после открывающихся кавычек ставят отточие и начинают ее со строчной буквы.

Внизу страницы под чертой приводится библиографическая ссылка (сноска) на издание, из которого взята цитата.

### *Научно-справочный аппарат*

Научно-справочный аппарат ВКР состоит из двух взаимосвязанных частей: подстрочных ссылок и списка использованных источников и литературы.

Оформление списка производится в соответствии с требованиями, изложенными в соответствующих ГОСТах по информации, библиотечному и издательскому делу.

Законодательные и нормативные акты приводятся по официальным изданиям соответствующих ведомств (если таковые имеются).

Источники и литература на иностранном языке указываются на языке оригинала с соблюдением орфографических норм для соответствующего языка (в том числе употребление прописных и строчных букв).

Значение всех библиографических сокращений раскрывается в списке сокращений, который помещается перед списком литературы. Список использованных источников и литературы печатается через 1,5 интервала. Иностранные источники располагают в алфавитном порядке, причем сначала перечисляется литература на языках, в основе которых лежит латиница, затем – кириллица и иероглифическое письмо. Подстрочные ссылки печатаются через один интервал.

### **Оформление библиографического описания книги**

Первым элементом библиографической записи является автор. В описании издания одного автора приводят его фамилию в именительном падеже и инициалы.

*Например: Виханский, О.С. Стратегическое управление.*

При описании издания двух-трех авторов приводят фамилию и инициалы первого из авторов, указанных на титульном листе. Полную информацию об авторах приводят в сведениях об ответственности за косой чертой.

*Например: Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов.*

Если авторов более трех, описание составляют под заглавием (название издания).

*Например: Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сонберс и др.*

Основным источником для описания работы является титульный лист.

Относящиеся к основному заглавию даты, а также сведения о месте проведения конференций и т. п., которые грамматически не связаны с заглавием, приводят после заглавия и отделяют запятой. Запятую перед датами не ставят, если в книге они заключены в круглые скобки.

В описании обязательно приводятся сведения об особых формах его воспроизведения.

*Например:*

**Офиц. изд.**

**Факс. изд.**

**Репринт.**

Выходные данные содержат сведения о том, где, когда, кем опубликована книга.

Название места издания приводят в именительном падеже. При наличии двух мест издания ограничиваются указанием первого с добавлением сокращения [и др.].

*Например: Москва [и др.].*

Сокращают также:

**Ростов-на-Дону – Ростов н/Д.**

**Нижний Новгород – Н. Новгород.**

**Киев – К.**

**Минск – Мн.**

Если на титульном листе не обозначено место издания, в описании приводится сокращение **[Б. м.]** (то есть без места).

Наименование издательства приводят в именительном падеже. Если издательств больше одного, то ограничиваются указанием первого с добавлением сокращения [и др.].

*Например:*

**Москва: Экономика;**

**СПб.: Питер;**

**Казань: Изд-во Казанск. ун-та;**

**Москва: Финпресс [и др.]**

Если на титульном листе не обозначено издательство, в описании приводится сокращение **[б. и.]** (то есть без издательства).

Дата издания – это указанный на титульном листе год.

*Например:*

**СПб.: Питер, 2024.**

При отсутствии года приводят приблизительную дату издания в квадратных скобках.

По возможности следует указать и вид издания.

*Например:*

**Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник.**

**Анфилатов, В.С. Системный анализ в управлении: Учеб. пособие.**

Если издание подготовлено зарубежными авторами, то следует указать, с какого языка оно было переведено на русский язык.

*Например:*

**Черчилль, Г.А. Маркетинговые исследования: пер. с англ.**

Если в книге приведены данные о ее научном редакторе, то их необходимо привести в библиографическом описании.

*Например:*

**Амблер, Т. Практический маркетинг / Под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского.**

Если издание имеет новую редакцию, то данное обстоятельство также находит отражение в представлении его наименования.

*Например :*

**Виханский, О. С. Менеджмент : Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. 288 с.**

Примеры полного описания изданий:

**Антонов, Г.Д. Проектное управление: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, Ю.В. Данейкин, П.А. Костромин. Москва: ИНФРА-М, 2024. 294 с.**

**Сериальные издания**

В качестве сериальных и продолжающихся изданий рассматриваются газеты, журналы, нумерованные или датированные сборники, бюллетени, серии и т. п. Заглавие сериального издания может быть тематическим, состоящим из одного или нескольких слов, или из наименования учреждения, или из аббревиатуры.

*Например:* «Менеджмент в России и за рубежом», «Проблемы теории и практики управления», «Вопросы экономики».

Заглавие сериального издания может быть типовым, состоящим из слов (слова), обозначающих вид издания.

*Например:*

**Ученые записки, Труды.**

Заглавие сериального издания включает в себя общее заглавие и заглавие подсерии, которые в описании разделяются точкой.

*Например:* **Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право».**

### **Статьи из книг, сериальных изданий**

В списках литературы приводятся статьи из газет, журналов, сборников, главы из книг, произведения из собраний сочинений. Описание таких материалов называется аналитическим и имеет две части. Первая включает сведения о части документа (автор и название статьи, сведения об ответственности), вторая содержит название журнала, газеты или сборника, год, номер и страницы. Части разделяются знаком «две косые черты» с пробелами до и после него.

*Например:*

**Артемов О.Ю. Особенности управления клиентоориентированностью в современных компаниях // В сборнике научных статей международной научно-практической конференции «Инновации в управлении социально-экономическими системами» (ICIMSS-2022). М.: МЭУ им. Г.В. Плеханова, 2023. Т. 9. С. 45-53.**

### **Оформление подстрочных ссылок**

Подстрочные ссылки приводятся во всех случаях, когда используются и цитируются произведения других авторов, источники и литература. Обязательно подтверждаются все факты, цифры и другие конкретные данные, приводимые в тексте выпускной ВКР, заимствованные из источников и литературы.

Ссылки нумеруются в сквозном порядке арабскими цифрами в пределах каждой части работы (введения, разделов и заключения).

Без красной строки (абзаца). Нумерация: арабскими цифрами. Шрифт: Times New Roman, 10 кегль. Выравнивание по ширине. Одинарный интервал. Фамилия И.О. автора – курсивом. Номера страниц и томов разделяются тире, а не дефисом.

Знак ссылки ставится после кавычек, но до знака препинания. Два и более источников в одной ссылке отделяются точкой с запятой.

Использование материалов, извлеченных из опубликованных изданий, оформляется следующим образом: «**Цит. по: ...**».

В ссылках на правительственные документы указывается, где они опубликованы.

*Например:*

**Собрание Законодательства Российской Федерации. 2009. № 20. Ст. 2321.**

Библиографические сведения, указанные в тексте, не повторяются в ссылке, за исключением библиографических ссылок на произведения, опубликованные в собраниях сочинений: фамилия автора, указанная в тексте, повторяется в ссылке.

В ссылках на литературу указываются: фамилия и инициалы автора, название работы, место издания, издательство и год издания, номер страницы цитируемого фрагмента текста.

*Например:*

**Маколов, В. И.** Исследование систем управления : Учебно-методическое пособие. 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Российский государственный гуманитарный университет, 2023. С. 100.

Заголовок описания в библиографической ссылке на произведение одного, двух и трех авторов является обязательным.

При наличии в документе более трех авторов описание составляется на заглавие, а за косой чертой приводят всех, либо трех авторов с добавлением слов «и др.».

*Например:*

**Архипова, Н.И.** Управление персоналом в XXI веке / Н. И. Архипова, Т. М. Алиева, О. В. Володина [и др.] ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российский государственный гуманитарный университет". – Москва : Российский государственный гуманитарный университет, 2023. С. 300 с.

В ссылках на статьи указываются: фамилия и инициалы автора, название статьи, название журнала, год издания, номер журнала и страницы, на которых опубликована статья. Например:

**Брюханова, Н. В., Маколов, В.И.** Стейкхолдерский подход к формированию и использованию ключевых показателей в менеджменте организаций и при оценке финансовых выгод от их деятельности // *Сибирская финансовая школа.* 2023. № 4(152). С. 168-174.

В ссылках на статьи, опубликованные в сборниках, указываются: фамилия и инициалы автора, название статьи, название сборника, место издания, издательство, год издания и страницы.

*Например:*

**Маколов, В. И.** Актуальные вопросы управления талантами в организации // *Экономика, управление, финансовая безопасность: вызовы, проблемы, перспективы : Сборник статей по материалам IV Международной научно-практической конференции.* В 2-х томах, Москва, 26 мая 2022 года. Москва: Московский финансово-юридический университет МФЮА, 2023. С. 10.

В ссылках на газеты указываются автор и название статьи, название газеты, год издания, число и месяц.

*Например:*

**В позиции низкого старта // Финансовые известия.** 2023. 9 июля.

Страницы указываются, если объем газеты превышает 8 страниц.

В ссылках на архивные документы указываются название архива (полное или общепринятое сокращенное), номер фонда, номер описи, номер дела и листа.

*Например:*

**Государственный архив Свердловской области. Ф. 316. Оп. 1. Д. 192. Л. 70.**

Библиографические ссылки на несколько документов, приведенные в одном подстрочном примечании, отделяют друг от друга точкой с запятой.

*Например:*

в тексте:

**С.И. Троицкому принадлежат также многочисленные статьи, очерки и публикации источников о дворянстве и его идеологии, феодальном землевладении и ренте, крестьянстве, демографии, классовой борьбе и общественной мысли России XVII-XVIII вв.<sup>2</sup>**

В ССЫЛКЕ:

<sup>2</sup> О творчестве и жизненном пути С.М. Троицкого см.: *Преображенский А.А.* Сергей Мартинович Троицкий // *История СССР.* 1976. № 6. С. 235–236; *Юхт А.П.* О научном наследии С.М. Троицкого // *Исторические записки.* 1977. Т. 198. С. 341–360.

В ссылке на государственные стандарты указываются: номер стандарта, его название, дата введения, место издания, издательство и год издания, объем издания, например:

*Например:*

**ГОСТ Р 7.0.97-2016 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов. М.: Стандартинформ, 2018. С.9.**

В повторных ссылках на стандарты приводится обозначение документа, его номер и год принятия.

*Например:*

**ГОСТ Р 7.0.97-2016. С. 20.**

Ссылки на электронные ресурсы оформляются следующим образом:

*Например:*

**Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов. ГОСТ Р 7.0.97-2016 [Электронный ресурс] // Стандартинформ. [М., 2018]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216461/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216461/)**

Для записей на электронные ресурсы допускается при наличии в тексте библиографических сведений, идентифицирующих электронный ресурс удаленного доступа, в подстрочной ссылке следует указывать только его электронный адрес.

*Например:*

<sup>1</sup> **Официальные периодические издания: электрон, путеводитель / Рос. нац. б-ка. Центр правовой информации. СПб., 2018–2024. URL: <http://www.nlr.ru/laivcenter/lzaVIndex.html>**

Или если о данной публикации говорится в тексте документа:

<sup>2</sup> **URL: <http://www.nlr.ru/laivcenter/lzaVIndex.html>.**

## **Сокращения**

Просим обратить особое внимание на следующие необходимые сокращения.

Не «год» или «годы», а «г.» или «гг.».

Не «век» или «века», а «в.» или «вв.».

Не допускаются следующие сокращения: «др.», «проч.», «т. е.», «т. к.».

Только полностью: «другие», «прочие», «то есть», «так как».

Из сокращений допускаются: «т. д.» (с неразрывным пробелом между буквами), «т. п.» (с неразрывным пробелом между буквами), «см.».

## **Числительные и математические знаки**

% ставится знаком, а не словом, если он следует за цифрой, и отделяется от нее неразрывным пробелом: *например, 75 %*.

В иных случаях: «процент высококвалифицированных сотрудников в организации превышал 30».

Цифры: миллионы от тысяч и тысячи от сотен отделяются неразрывным пробелом, *например: 4 000 544 322; 2 570*.

000 могут быть заменены соответствующими сокращениями и аббревиатурами, *например: тыс., млн., млрд., трлн.*

Названия денежных знаков даются по принятым сокращениям, а не символами (\$, € и т. п.), *например: долл., руб., ф. ст.*

Века обозначаются только римскими цифрами, *например: III в. до н. э., XXI в.*

Все математические формулы необходимо оформлять с помощью символов Word.

### **Кавычки**

Необходимо различать внешние и внутренние кавычки: внешние («») и внутренние (" ").

*Например:*

**ООО «Научно-техническая корпорация "Дельта-Тест"».**

В английском тексте не допускается использование русских кавычек (« »).

Пропуск в цитате обозначается многоточием в треугольных скобках: <...>.

### **Тире и дефисы**

Тире: – (Вставка – Символ – Специальные – Короткое тире, либо одновременно нажать клавиши "Ctrl" и «-» на блоке клавиатуры NumLock (справа).

Перед тире ставится неразрывный пробел (Вставка – Символ – Специальные – Неразрывный пробел, либо одновременно нажать клавиши "Ctrl", "Alt" и «пробел»).

Дефис: -.

В двойных датах и номерах страниц ставится короткое тире без пробелов, например: 2005–2010 гг., XX–XXI вв., С. 76–77.

### **Формат обозначения имени лица в тексте**

Ф.И.О., встречающиеся в тексте следует оформлять следующим образом: сначала инициалы, потом фамилия. После инициалов ставится неразрывный пробел (Вставка – Символ – Специальные – Неразрывный пробел, либо одновременно нажать клавиши "Ctrl", "Alt" и «пробел»).

*Например:*

**Б.З. Мильнер.**

Инициалы друг от друга пробелом не отделяются.

### **Формат обозначения дат**

**I в. до н. э.**

**XVIII – XIX вв.**

**конца XX – начала XXI вв.**

**конца 80-х – начала 90-х гг. XX в.**

**второй половины XX в.**

**В 1992-2010-е гг.**

**Не ранее 2017 г.**

### **Буква «ё»**

Буква «ё» ставится в именах и в тех случаях, когда замена на «е» искажает смысл слова. Во всех остальных случаях ставится только «е».

### **Формат авторских ремарок**

В цитатах допустимы следующие ремарки:

*(курсив мой. – Е.Ж.)*

*(выделено автором. – Е.Д.)*

## Пробелы

Необходимо методом автозамены удалить все двойные пробелы.

Порядок проведения защиты ВКР включает предзащиту на выпускающей кафедре и основную защиту в рамках ГИА.

### 3.1.9. Предзащита ВКР

Цель предварительной защиты ВКР, которая организуется выпускающей кафедрой, – проверка готовности работы к защите на заседании ГЭК. Порядок предзащиты определяется кафедрой. Как правило, она проводится не позднее, чем за три недели до защиты на заседании ГЭК.

На предзащиту магистрант-выпускник обязан представить полный (но не обязательно переплетенный) вариант ВКР и дополнительные материалы, сопровождающие его выступление и наглядно иллюстрирующие результаты проведенных им научно-исследовательских и практических изысканий. По результатам предзащиты на кафедре (*Приложение 11*) декан факультета готовит распоряжение о допуске магистрантов к защите на ГЭК.

После окончательной доработки выпускной ВКР с учетом замечаний и рекомендаций, полученных магистрантом в ходе ее предзащиты на кафедре, научный руководитель пишет на нее отдельный отзыв по установленной форме (*Приложение 12*).

В отзыве научный руководитель отмечает положительные стороны работы и обращает внимание на имеющиеся недостатки, не устраненные в ходе исследования. В заключении отзыва определяется профессиональный уровень подготовки магистранта-выпускника и излагается мнение о допуске ВКР к защите.

Отзыв научного руководителя не должен содержать балльной оценки.

### 3.1.10. Рецензирование ВКР

В целях получения объективной оценки ВКР силами специалистов в соответствующей области управления проводится ее обязательное рецензирование.

По каждой ВКР назначается внешний рецензент из числа практиков или научных работников из сторонних организаций.

В рецензии на ВКР (*Приложении 13*), должна быть дана оценка: актуальности темы, выбранной выпускником, степени соответствия содержания выпускной ВКР поставленной цели и сформулированным задачам, ее главных достоинств, практического значения и научной обоснованности полученных результатов, соответствия оформления работы требованиям Программы государственной итоговой аттестации, а также отмечены основные недостатки и замечания.

Итоговыми оценками уровня профессиональной подготовки ВКР также являются ее соответствие требованиям Федерального государственного образовательного стандарта и допуск оппонентом ее к защите.

Рецензент обязан давать не только качественную, но и количественную (балльную) оценку результатов труда магистранта по написанию и оформлению ВКР (например, «работа заслуживает высокой положительной оценки», «работа заслуживает хорошей оценки», «работа заслуживает удовлетворительной оценки»).

Если ВКР представлена внешнему рецензенту менее чем за неделю до защиты, он вправе поставить вопрос о переносе даты ее защиты.

### 3.1.11. Передача ВКР в ГЭК

1) ВКР, сверенная с приказом/выпиской.

2) Справка о результатах проверки текстового документа на наличие заимствований (проверка в системе «Антиплагиат»), подписанная научным руководителем. Принимаются работы с оригинальностью от 75 % и выше (*Приложение 14*).

3) Отзыв научного руководителя (*Приложение 12*).

4) Задание на выполнение ВКР и график выполнения ВКР (*Приложение 5*)

5) Рецензия от организации, на примере которой проводилось исследование (*Приложение 13*)<sup>8</sup>.

6) Справка о внедрении рекомендаций автора ВКР от организации, на примере которой проводилось исследование, заверенная печатью организации (*Приложение 15*).

7) Запись на 2 CD-RW диска следующих документов<sup>9</sup>:

– текст ВКР, включая Титульный лист и приложения, в формате WORD и PDF/A текстового редактора Microsoft Word;

– отзыв научного руководителя с подписью в формате PDF;

– рецензия с подписью оппонента и печатью организации в формате PDF;

– справка о проверке в системе «Антиплагиат РГГУ» с подписью руководителя в формате PDF;

– справка о внедрении рекомендаций автора ВКР от организации, на примере которой проводилось исследование, заверенную её печатью в формате PDF.

CD-RW диск должен содержать внешнюю маркировку в виде наклейки или надписи перманентным маркером с указанием:

– фамилии и инициалы магистранта,

– наименования факультета,

– кода, наименования направления подготовки,

– наименования направленности/профиля магистерской программы,

– года защиты.

9) Вложение в конверт формата А5 (½ от титульного листа формата А4) следующих документов:

– 1 отзыв научного руководителя;

– 1 рецензия;

– 1 справка о проверке в системе «Антиплагиат», подписанная научным руководителем;

– 2 CD-RW диска с ВКР, отзывом, рецензией и справкой о проверке в системе «Антиплагиат» (правила оформления см. выше);

– 1 справка о внедрении;

– 2 лицензионных договора (*Приложение 16*).

10) Наклейка на конверт титульного лист такого же формата А5 по величине конверта.

11) Вложение (а не вклеивание!) конверта в конец ВКР.

12) Наличие 2 титульных листов (*Приложение 6*) с подписями научного руководителя и заведующего кафедрой: вшивание одного титульного листа в ВКР и вложение (не вклеивание и не складывание!) второго титульного листа в начале ВКР.

13) Подпись магистрантом, подготовившим ВКР, с датой ее сдачи на кафедру (в конце списка использованных источников и литературы).

14) Сдача ВКР секретарю ГЭК не менее чем за 2 рабочих дня до защиты в твердом переплете (типография находится на 6 этаже в главном корпусе РГГУ).

<sup>8</sup> С рецензентами магистрантам необходимо связываться самостоятельно (передать в печатном виде или отправлять на почту в зависимости от пожелания рецензента).

<sup>9</sup> Необходимо: называть файлы по образцу: IvanovaNA2016\_VKR IvanovaNA2016\_otzyv; IvanovaNA2016\_recenzia; IvanovaNA2016\_spravka.

Один диск должен содержать копии документов одного обучающегося.

### 3.2. Оценочные материалы для ВКР

#### 3.2.1. Описание показателей, критериев и шкалы оценивания

Оценка	Критерии оценки
отлично	<p>Оценки «отлично» заслуживают выпускные квалификационные работы магистров, темы которых научно обоснованы, представляют теоретический, методический или практический интерес, свидетельствуют об использовании автором адекватных приемов анализа, современных методов и средств решения поставленных задач и способствуют решению научно-теоретических, методических или практических задач управления. Структура квалификационной работы, оцененной на «отлично», должна быть четкой, логичной и соответствовать поставленной цели. В заключении следует представлять четкие, всесторонне обоснованные выводы, которые вносят вклад в разрешение поставленной проблемы, намечают перспективы для ее дальнейшей разработки. Работа должна быть написана литературным языком, тщательно выверена, научно-справочный аппарат, соответствовать действующим ФГОС ОП ВО и настоящей программе, содержать приложения в виде схем, таблиц, графиков, иллюстраций и т.д.</p> <p>Условием получения отличной оценки являются краткость и логичность вступительного слова студента-дипломника, в котором отражены основные положения ВКР, а также четкие и аргументированные ответы на вопросы, заданные членами ГЭК. В тех случаях, когда ВКР не в полной мере отвечает перечисленным выше требованиям, она оценивается более низким баллом.</p>
хорошо	<p>Оценка «хорошо» (выполнены все пункты):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— ВКР оформлена с незначительными отступлениями от требований ФГОС;</li> <li>— содержание ВКР недостаточно раскрывает заявленную тему, не все поставленные задачи решены;</li> <li>— теоретическая и практическая часть ВКР недостаточно связаны между собой;</li> <li>— студент-выпускник владеет материалом, но не на все вопросы дает удовлетворительные ответы;</li> <li>— недостаточная самостоятельность при анализе фактического материала и источников;</li> <li>— работа представлена своевременно, с развернутыми отзывами и сопроводительными документами.</li> </ul>
удовлетворительно	<p>Оценка «удовлетворительно» (выполнены 3 и более пунктов):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— ВКР выполнена с незначительными отступлениями от ФГОС;</li> <li>— содержание ВКР плохо раскрывает заявленную тему, предъявленное решение поставленных задач не является удовлетворительным (вызывает массу возражений и вопросов без ответов);</li> <li>— слабая источниковедческая база;</li> <li>— отсутствует самостоятельный анализ литературы и фактического материала;</li> <li>— слабое знание теоретических подходов к решению проблемы и работ ведущих ученых в данной области;</li> </ul>

	<p>— неуверенная защита ВКР, ответы на вопросы не воспринимаются членами ГЭК как удовлетворительные;</p> <p>— ВКР представлена с нарушением срока предоставления выпускных квалификационных работ, имеются существенные замечания к содержанию.</p>
неудовлетворительно	<p>Оценка «неудовлетворительно» (выполнен хотя бы один из пунктов):</p> <p>— работа представлена с нарушением срока предоставления выпускных квалификационных работ, имеются существенные замечания к содержанию</p> <p>— отсутствует рецензия, утвержденного деканом рецензента;</p> <p>— работа не соответствует требованиям ГОС;</p> <p>— студент-выпускник не может привести подтверждение теоретическим положениям;</p> <p>— студент-выпускник не знает источников по теме работы или не может их охарактеризовать;</p> <p>— студент на защите не может аргументировать выводы, не отвечает на вопросы;</p> <p>— в ВКР отсутствуют самостоятельные разработки, решения или выводы;</p> <p>— в ВКР обнаружены большие объемы заимствованного текста без указания его авторов.</p>

### 3.2.2. Тематика ВКР

Типовые контрольные задания представляются магистрантам-выпускникам в виде Примерной тематики выпускных квалификационных работ магистрантов по направлению – «Менеджмент» направленности «Управление проектами», которая разрабатывается кафедрой управления и периодически обновляется.

Формулировка темы ВКР должна давать ясное представление о том, что она предполагает решение конкретных практических задач, способствующих повышению эффективности управления деятельностью современных проектно-ориентированных организаций.

Перечень тем выпускных квалификационных работ:

1. Разработка стартапа открытия нового бизнеса или инновационного проекта..
2. Разработка проекта реструктуризации компании<sup>10</sup> (на конкретном примере).
3. Разработка проекта реорганизации компании (на конкретном примере).
4. Разработка проекта по совершенствованию документационного обеспечения организации (на конкретном примере).

<sup>10</sup> Магистранту-выпускнику следует обязательно вписать в выделенную круглыми скобками часть темы: а) организационно-правовую форму организации (то есть её аббревиатуру – ООО, АО, ПАО, МУП, ГУП, ФГУП и т.п.), выбранной в качестве объекта для написания ВКР (проводить исследование на базе ИП не разрешается!); б) полное (без каких-либо сокращений) русскоязычное наименование организации (в том числе для зарубежных компаний, так как в РФ для их регистрации используется кириллица, а не латинский алфавит); в) подчинённость организации, если она является филиалом или представительством другой, более крупной компании; г) в качестве объектов для исследования разрешается также использовать отдельные структурные подразделения компаний среднего и крупного бизнеса (например, «Совершенствование управления структурным подразделением проектно-ориентированной организации (на примере Управления стратегического планирования ПАО Сбербанк России)»); д) с целью усиления прикладной значимости выпускной квалификационной работы допускается в названии её темы вместо слов «Совершенствование...» использование таких альтернативных формулировок, как: «Разработка проекта по совершенствованию управления...» или «Разработка проекта мероприятий по повышению эффективности управления...».

5. Разработка проекта по совершенствованию организационной культуры (на конкретном примере).
6. Разработка проекта по повышению результативности системы управления закупками (на конкретном примере).
7. Разработка проекта по повышению эффективности подготовки лидеров (на конкретном примере).
8. Разработка проекта по повышению конкурентоспособности организации на основе концепции «бережливого производства» (на конкретном примере).
9. Разработка проекта по совершенствованию качества *(или механизмов)* проектирования организационной структуры управления организацией<sup>11</sup> (на конкретном примере).
10. Разработка проекта по повышению эффективности маркетингового обеспечения управленческой деятельности (на конкретном примере).
11. Разработка проекта по повышению эффективности системы управления организацией на основе ключевых показателей эффективности (на конкретном примере).
12. Разработка проекта системы менеджмента *(выбрать конкретную систему: качества, экологии, информационной безопасности, устойчивого развития и т.п.)* организации (на конкретном примере).
13. Разработка проекта повышения эффективности подготовки и принятия управленческих решений в организации (на конкретном примере).
14. Разработка проекта повышения результативности профессионального обучения персонала организации (на конкретном примере).
15. Разработка проекта повышения эффективности системы развития персонала в организации (на конкретном примере).
16. Разработка проекта повышения эффективности системы оплаты и стимулирования труда персонала в организации (на конкретном примере).
17. Разработка проекта повышения эффективности системы управления рисками в организации (на конкретном примере).
18. Разработка проекта повышения результативности системы контроля в организации (на конкретном примере).
19. Разработка проекта повышения результативности системы контроллинга в организации (на конкретном примере).
20. Разработка проекта эффективной инвестиционной стратегии организации (на конкретном примере).
21. Разработка проекта эффективной ценовой стратегии организации (на конкретном примере).
22. Разработка проекта эффективной продуктовой стратегии организации (на конкретном примере).
23. Разработка проекта по совершенствованию управления инновационным развитием организации (на конкретном примере).
24. Разработка проекта по повышению эффективности управления организацией на основе технологий цифрового менеджмента (на конкретном примере).
25. Разработка проекта по повышению эффективности управления ресурсами организации (на конкретном примере).
26. Разработка проекта по повышению эффективности системы мотивации и стимулирования труда в организации (на конкретном примере).

---

<sup>11</sup> В концовку данной темы можно (при согласовании с научным руководителем) вставить конкретное название выбранного автором подхода проектирования (например, на основе дивизионального подхода, *или* проектно-целевого-подхода, *или* матрично-ориентированного подхода, *или* внутрифирменного венчурного подхода, *или* эдхократического подхода, *или* многомерного подхода, *или* партисипативного подхода и т. п.).

27. Разработка проекта по повышению эффективности управления бизнес-процессами в организации (на конкретном примере).
28. Разработка проекта по совершенствованию организационно-правового обеспечения управления организацией (на конкретном примере).
29. Повышение результативности проектного управления в организации на основе Agile-технологий (на конкретном примере).
30. Повышение результативности проектного управления в организации на основе Scrum-технологий (на конкретном примере).
31. Совершенствование управления проектами организации на основе стейкхолдерского подхода (на конкретном примере).
32. Совершенствование управления проектами организации на основе риск-ориентированного подхода (на конкретном примере).
33. Использование управленческого анализа для повышения качества проектного менеджмента организации (на конкретном примере).
34. Разработка (совершенствование) системы оценки результативности проектного управления в организации (на конкретном примере).
35. Повышение качества управления проектами в организации на основе технологий бюджетирования (на конкретном примере).
36. Разработка (совершенствование) системы информационно-аналитического обеспечения и разработка системы KPI в проектном управлении (на конкретном примере).
37. Разработка (совершенствование) системы управления экономической эффективностью проекта (на конкретном примере).
38. Разработка (совершенствование) системы управленческого учета и отчетности в проектном менеджменте организации (на конкретном примере).

Кафедра управления также готова рассматривать в индивидуальном порядке и другие инициированные выпускниками темы выпускных квалификационных работ.

В этом случае магистрант пишет отдельное Заявление о возможности написания ВКР по новой теме с указанием причины её выбора. Решение принимается на заседании кафедры.

В качестве примеров приведем примерную структуру и содержание разделов ВКР по некоторым темам (аналитическая и проектная части).

*По теме: «Разработка проекта по совершенствованию качества (или механизмов) проектирования организационной структуры управления организации (на примере...)»*

1. **Краткая характеристика организации и ее деятельности:**
  - a. месторасположение;
  - b. организационно-правовая форма;
  - c. состав документов, на основании которых организация осуществляет свою деятельность;
  - d. цель и задачи деятельности;
  - e. миссия и ценностные ориентиры;
  - f. вид выпускаемой продукции (или оказываемых услуг).
2. **Описание организационной структуры:**
  - a. тип и вид, а также количество уровней управления;
  - b. особенности распределения полномочий и функциональных обязанностей по руководящему составу и подразделениям организации;
  - c. система координации и взаимодействия в процессе управленческой деятельности;

- d. действующие нормы управляемости (диапазон контроля);
- e. основные достоинства и недостатки организационной структуры.

*Анализ существующей организационной структуры целесообразно проводить, используя:* диагностический анализ, графические методы, интервьюирование, беседы, изучение документации и информационных материалов, структуризацию целей («дерево» целей), экспертные оценки, SWOT-анализ, дифференциальный, комплексный и смешанный методы.

*Анализ системы полномочий и распределения функциональных обязанностей, внутренних и внешних коммуникаций, загруженности подразделений целесообразно проводить, используя:* самообследование, интервьюирование, беседы, активное и моментное наблюдение, фотографию рабочего дня, анкетирование, изучение документации (в том числе положений о подразделениях и должностные инструкции), метод построения матрицы распределения административных функций управления (РАФУ).

3. **Характеристика персонала организации:**
  - a. общее количество сотрудников;
  - b. структура должностей;
  - c. уровень образования;
  - d. коэффициент текучести.
4. **Анализ и оценка трудоемкости реально выполняемой работы** (отдельным подразделением, несколькими подразделениями):
  - a. оценка эффективности существующей системы полномочий и распределения функциональных обязанностей;
  - b. описание существующей системы внутренних и внешних коммуникаций;
  - c. анализ степени загруженности подразделений.
5. **Выявление и анализ проблем в построении оргструктуры.**
6. **Оценка эффективности существующей оргструктуры.**
7. **Разработка проекта по совершенствованию качества (или механизмов) проектирования организационной структуры управления организации .**

*По теме: «Разработка проекта по совершенствованию организационной культуры (на конкретном примере)».*

1. **Краткая характеристика организации и ее деятельности:**
  - a. дата основания (регистрации);
  - b. месторасположение;
  - c. организационно-правовая форма;
  - d. состав документов, на основании которых организация осуществляет свою деятельность;
  - e. цель и задачи деятельности;
  - f. миссия и ценностные ориентиры;
  - g. вид выпускаемой продукции (или оказываемых услуг).
2. **Характеристика персонала организации:**
  - a. общее количество сотрудников;
  - b. структура должностей;
  - c. уровень образования;
  - d. коэффициент текучести.
3. **Диагностика сложившейся корпоративной культуры в организации:**
  - a. анализ корпоративной культуры (например, с помощью методики критериев оценки и рамочных конструкций К. Камерона – Р. Куинна, опросных листов по методике Д. Дэнисона);

b. анализ корпоративной этики и социально-психологического климата как элементов корпоративной культуры организации (например, по карте-схеме Лутошкина).

4. **Визуализация корпоративной культуры в организации**, предполагающая представление с помощью графических, экспертных, социологических методов результатов проведенного исследования).

5. **Оценка корпоративной культуры в организации.**

6. **Разработка проекта по совершенствованию организационной культуры.**

*По теме «Разработка проекта по совершенствованию управления организацией на основе технологий цифрового менеджмента (на примере...)»*

1. **Краткая характеристика организации и её деятельности:**

a. дата основания (регистрации);

b. месторасположение;

c. организационно-правовая форма;

d. состав документов, на основании которых организация осуществляет свою деятельность;

e. цель и задачи деятельности;

f. миссия и ценностные ориентиры;

g. вид выпускаемой продукции (или оказываемых услуг).

2. **Описание организационной структуры:**

a. тип и вид, а также количество уровней управления;

b. особенности распределения полномочий и функциональных обязанностей по руководящему составу и подразделениям организации;

c. соблюдение норм управляемости.

3. **Краткая характеристика персонала:**

a. общее количество сотрудников;

b. структура должностей;

c. уровень образования;

d. коэффициент текучести.

4. **Описание службы обработки информации и особенностей ее работы:**

a. описание топологии центров (отделов, групп) обработки информации;

b. наличие технических, программных и математических средств поддержки принятия управленческих решений;

c. описание алгоритмов обработки информации.

*Данный анализ ресурсов предприятия целесообразно проводить, используя: методологии SADT и ARIS, модульный принцип проектирования подсистем и звеньев АСУ, инструментальные средства анализа и проектирования АСУ (BPwin, Erwin, RationalRose).*

5. **Выявление функциональных единиц (задач) производственных и управленческих процессов.**

6. **Построение иерархии существующих бизнес-процессов.**

7. **Создание функциональной модели существующей системы управления объектом.**

8. **Создание информационной модели (инфологической схемы) объекта управления.**

9. **Количественный и качественный анализ эффективности производственных и управленческих процессов**, для чего рекомендуется использовать методологии и инструментальные средства количественных оценок

таких процессов, в частности технологии Costing. Также могут быть использованы математические модели оценки эффективности и внедряемых (новых) производственных и управленческих процессов.

**10. Построение функциональной и информационной модели новой (улучшенной) системы управления объектом.**

**11. Разработка проекта базы данных, состава и структуры АРМ (автоматизированных рабочих мест) объекта.**

*По теме: «Разработка проекта по повышению эффективности управления ресурсами организации (на примере...)»*

1. **Краткая характеристика предприятия и его деятельности:**
    - a. дата основания (регистрации);
    - b. месторасположение;
    - c. организационно-правовая форма;
    - d. состав документов, на основании которых организация осуществляет свою деятельность;
    - e. цель и задачи деятельности;
    - f. миссия и ценностные ориентиры.
  2. **Описание организационной структуры:**
    - a. тип и вид, а также количество уровней управления;
    - b. особенности распределения полномочий и функциональных обязанностей по руководящему составу и подразделениям организации;
    - c. соблюдение норм управляемости.
  3. **Краткая характеристика персонала:**
    - a. общее количество сотрудников;
    - b. структура должностей;
    - c. коэффициент текучести.
  4. **Описание организации производства на предприятии:**
    - a. тип и вид производимых товаров (или оказываемых услуг);
    - b. описание требований, предъявляемых к производственному процессу;
    - c. основные достоинства и недостатки существующего управления производственными процессами на предприятии.
  5. **Характеристика ресурсов предприятия, необходимых для производства продуктов (или оказания услуг):**
    - a. общее количество и требования к качеству ресурсов;
    - b. структура складов;
    - c. мощности поставщиков;
    - d. возможности увеличения ресурсной базы предприятия.
  6. **Анализ и оценка дефицитности ресурсов предприятия** (по отдельным группам ресурсов, по конкретным ресурсам).
- Анализ ресурсов предприятия целесообразно проводить, используя: диагностический анализ (применяемый как комплекс взаимосвязанных исследовательских работ аналитического характера, и позволяющий установить влияние объема одних ресурсов на производство), графические методы (для задач малой размерности), изучение регламента выполнения производственных операций, модели «ресурсных» задач линейного программирования.*
7. **Выявление проблем в снабжении ресурсами.**
  8. **Оценка эффективности увеличения ресурсной базы предприятия** (по отдельным группам ресурсов, по конкретным ресурсам).
  9. **Разработка проекта по повышению эффективности управления ресурсами организации**

*Анализ эффективности использования ресурсов предприятия целесообразно проводить, используя: само-обследование, активное наблюдение, анкетирование, изучение документации (в том числе положений о подразделениях, должностных инструкций, технологических карт производства), методы анализа двойственных задач линейного программирования (ЗЛП).*

*По теме: «Разработка проекта системы управления качеством в организации (на конкретном примере)».*

**1. Краткая характеристика объекта исследования:**

- a. дата основания (регистрации);
- b. месторасположение;
- c. организационно-правовая форма;
- d. состав документов, на основании которых организация осуществляет свою деятельность;
- e. цель и задачи деятельности;
- f. миссия и ценностные ориентиры;
- g. вид выпускаемой продукции (или оказываемых услуг).

**2. Описание организационной и кадровой структуры:**

- a. тип и вид, а также количество уровней управления;
- b. особенности распределения полномочий и функциональных обязанностей по руководящему составу и подразделениям организации;
- c. соблюдение норм управляемости;
- d. общее количество сотрудников.

**3. Исследование системы менеджмента качества организации:**

- a. анализ состояния (в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001–2008 к менеджменту качества) и решаемые задачи;
- b. общее число работников службы управления качеством в исследуемой организации (по штатному расписанию и в действительности);
- c. разделение работников по полу, возрасту, уровню образования, стажу работы, категориям;
- d. функции, должностные обязанности, права и ответственность сотрудников данной службы;
- e. наличие документов, регламентирующих деятельность службы управления качеством;
- f. распределение функций управления качеством по горизонтали и вертикали;
- g. трудоемкость выполняемых работ в области управления качеством.

**4. Разработка рекомендаций, направленных на совершенствование системы менеджмента качества организации, и оценка их социально-экономической эффективности:**

- a. разработка структуры и оргструктуры системы менеджмента качества;
- b. выделение основных процессов системы менеджмента качества и разработка схемы их взаимодействия;
- c. разработка состава документации (руководство по качеству, документированные процедуры, правила организации и другие) и требований к структуре, формату, содержанию и способам идентификации документов системы менеджмента качества;
- d. построение матрицы распределения обязанностей и ответственности при разработке и внедрении системы менеджмента качества;

e. составление календарного плана реализации проекта разработки системы менеджмента качества с использованием пакета прикладных программ MSProject;

f. расчёт затрат, связанных с совершенствованием системы менеджмента качества, и оценка ее будущей эффективности.

## **6. Разработка проекта системы управления качеством**

*1. По теме: «Разработка проекта по повышению эффективности системы мотивации и стимулирования труда в организации (на конкретном примере)»*

### **1. Краткая характеристика организации и ее деятельности:**

- a. дата основания (регистрации);
- b. месторасположение;
- c. организационно-правовая форма;
- d. состав документов, на основании которых организация осуществляет свою деятельность;
- e. цель и задачи деятельности;
- f. миссия и ценностные ориентиры;
- g. вид выпускаемой продукции (или оказываемых услуг).

### **2. Описание организационной структуры:**

- a. тип и вид, а также количество уровней управления;
- b. особенности распределения полномочий и функциональных обязанностей по руководящему составу и подразделениям организации;
- c. соблюдение норм управляемости.

### **3. Характеристика кадровой службы организации:**

- a. описание ее структуры;
- b. количество сотрудников кадровой службы и обоснованность их численности;
- c. функции и должностные обязанности, права и ответственность сотрудников кадровой службы.

### **4. Количественная и качественная характеристика персонала организации:**

- a. общее число работников (по штатному расписанию и в действительности);
- b. разделение работников по полу, возрасту, уровню образования, стажу работы, категориям;
- c. коэффициент текучести персонала (общий по организации, а в случае необходимости – для конкретного отдела; для различных групп работников).

### **5. Опрос (анкетирование или интервью) работников организации об уровне удовлетворенности работой в ней.**

#### **6. Составление мотивационного профиля работников.**

#### **7. Анализ мотивационного потенциала работы.**

### **8. Описание системы материального и нематериального стимулирования, расчет затрат на нее и оценка эффективности системы.**

### **9. Разработка проекта по повышению эффективности системы мотивации и стимулирования труда в организации**

*По теме: «Разработка проекта по совершенствованию системы документационного обеспечения организации (на конкретном примере)».*

1. **Краткая характеристика организации:**
  - a. дата основания (регистрации);
  - b. месторасположение;
  - c. организационно-правовая форма;
  - d. состав документов, на основании которых организация осуществляет свою деятельность;
  - e. цель и задачи деятельности;
  - f. миссия и ценностные ориентиры;
  - g. вид выпускаемой продукции (или оказываемых услуг).
2. **Описание организационной структуры:**
  - a. тип и вид, а также количество уровней управления;
  - b. особенности распределения полномочий и функциональных обязанностей по руководящему составу и подразделениям организации;
  - c. соблюдение норм управляемости.
3. **Краткая характеристика персонала:**
  - a. общее количество сотрудников;
  - b. структура должностей;
  - c. уровень образования;
  - d. коэффициент текучести.
4. **Характеристика системы управления электронным документооборотом в организации:**
  - a. цель и задачи СЭД;
  - b. виды документационных потоков;
  - c. модели СЭД;
  - d. технологии, используемые для организации электронного документооборота;
  - e. обзор систем класса СЭД на рынке программных продуктов и их сравнительный анализ;
  - f. нормативно-правовая база в области электронного управления документами.
5. **Методы анализа системы документооборота в организации:**
  - a. методологии анализа документопотоков: текстовый, графический и смешанный методы;
  - b. методы и модели описания документооборота: структурный анализ (SADT), объектно-ориентированный анализ (ARIS), функциональные модели по стандарту IDEF0, диаграммы потоков данных (DFD), модели потоков работ Workflow (стандарт IDEF3).
  6. **Анализ системы документооборота в организации** (по отдельным или нескольким подразделениям).
    - a. анализ структуры документооборота;
    - b. анализ маршрутизации документов;
    - c. анализ технологических и технических средств передачи документов;
    - d. анализ структурированности документооборота.
7. **Выявление и анализ проблем в построении системы электронного документооборота организации или разработка системы электронного управления документами** (оптимизация маршрутизации документов и технологии организации документооборота).
8. **Оценка эффективности использования системы электронного управления документами в организации** на основе:
  - a. построенных моделей документопотоков («как есть» и «как должно быть»);
  - b. метода пооперационного перечня работ, WBS;

с. расчета эффективности выполнении работ при использовании современных информационных и коммуникационных технологий.

## **9. Разработка проекта по совершенствованию документационного обеспечения организации**

### *Содержание основных разделов ВКР*

**В первом теоретическом разделе** обязательно должен быть представлен обзор литературы по проблеме, обоснованы актуальность и практическая значимость исследования, обоснована методика анализа проблемы.

Первый раздел позволяет судить о теоретической базе ВКР. Приветствуется использование источников монографического характера и публикаций в ведущих специализированных профессиональных журналах России и зарубежья, а также использование ресурсов Интернета.

В процессе изучения литературных источников по исследуемой проблеме очень важно найти сходство и различия точек зрения разных авторов, дать их анализ и обосновать свою позицию по данному вопросу с обязательным указанием источников в установленной форме.

Целесообразно начать с более детального описания характеристики объекта и предмета исследования. Затем сделать небольшой исторический экскурс, по возможности оценить степень изученности исследуемой проблемы, рассмотреть вопросы, теоретически и практически решенные и дискуссионные, по-разному освещаемые в научной литературе, и обязательно высказать свою точку зрения. Затем следует осветить изменения изучаемой проблемы за более или менее длительный период с целью выявления основных тенденций и особенностей ее развития.

Разработка методической части работы предполагает обзор теоретических подходов к методике исследования, разработку собственного исследования, включая программу исследования, подготовку форм сбора первичной информации (опросники, анкеты, аналитические таблицы, бланки фиксации результатов и т.п.), а также методику ее обработки и анализ полученных данных.

**Во втором аналитическом разделе** на основе разработанной методики исследования анализируется состояние проблемы на конкретном объекте исследования.

Аналитический раздел включает: описание объекта исследования (организации), его (ее) системно-ситуационное описание (организационная структура, кадровый состав, технологические схемы, динамика технико-экономических показателей); анализ факторов внешней и внутренней среды, позволяющий определить возможности развития организации и соответствующие угрозы, ее сильные и слабые стороны; основные выводы анализа в виде краткого описания направлений развития объекта исследования.

Описание объекта исследования должно содержать характеристику исследуемой организации, поэтому здесь рекомендуется отразить следующие моменты:

- полное наименование предприятия, его организационно-правовая форма и характер собственности (в соответствии с Гражданским кодексом РФ), законодательная основа функционирования;
- история создания и развития организации: время образования, основные этапы развития (рост, объединение, разукрупнение, выделение в самостоятельный объект, изменение организационно-правовой формы);
- территориальное размещение – указание территории, на которой расположены подразделения предприятия;
- вид деятельности организации: производимая продукция, оказываемые услуги, отраслевая принадлежность;
- структура управления организацией, ее тип, достоинства и недостатки;
- масштабы деятельности: объемные параметры производства (в количественных измерителях и в терминах «крупное», «среднее» или «малое»

- предприятие); значение и роль организации в отрасли, городе, регионе;
- исследование целей, с достижением которых связано функционирование и дальнейшее развитие рассматриваемого объекта;
- описание структуры объекта с выделением основных его составляющих и обоснование их роли в достижении поставленных целей;
- определение места анализируемого объекта в системе более высокого порядка;
- изучение особенностей функционирования исследуемого объекта за определенный период времени: по степени достижения цели, решению основных задач деятельности, повышению качества работы и т.д.;
- анализ изменения изучаемого явления за последние годы в целях выявления основных тенденций и особенностей его развития;
- выявление положительных и отрицательных сторон в управлении организацией, выступающей в качестве объекта исследования;
- установление потерь и неиспользованных возможностей в результате недостатков в управлении, в том числе в количественной (натуральной и стоимостной) форме;
- выявление причин недостатков.

Анализ факторов внешней среды дает возможность определить место и роль фирмы в социально-экономической системе города, региона, так как он выявляет особенности социально-экономической среды, взаимодействие с которой оказывает прямое и косвенное воздействие на положение фирмы. Он включает:

- во-первых, короткий, но обстоятельный аналитический обзор экономической ситуации в стране, регионе, городе и отрасли, тенденций развития и состояния рынка продукции (услуг), дополненный изучением социальных и культурных факторов, формирующих вкусы, традиции и платежеспособный спрос населения на товары и услуги, предоставляемые организацией;
- во-вторых, рассмотрение таких внешних по отношению к объекту факторов, как экономическая политика, системы и масштабы государственного регулирования, политика местных органов власти;
- в-третьих, изучение социально-экономической системы города, района для определения и установления связей с ее элементами и подсистемами (транспорт, строительный комплекс, инженерная инфраструктура, банки, страховые агентства и т.п.) исследуемой организации;
- в-четвертых, оценку тенденции развития техники и технологии в изучаемой области; обработку данных об ожидаемых изменениях в демографических характеристиках, в уровне образования и распределении доходов; характеристику потенциала и направленности общественных движений по защите окружающей среды, потребителей и др.

При анализе внешних факторов прямого воздействия рекомендуется обратить внимание на:

- поставщиков (их количество, качество и регулярность поставок, цены и другие условия);
- потребителей (категории, рынки, ассортимент, предпочтения, изменение вкусов и мнений);
- конкурентов (состояние, возможность появления новых соперников или новых стратегий и программ действующих, барьеры на пути выхода на рынки и возможности изменения сложившейся практики конкурентных отношений);
- акционеров (доля внешних акционеров, их интересы, приоритеты и ожидания).

Факторы внутренней среды рекомендуется анализировать в разрезе таких ее составляющих, как структура, ресурсы и культура организации.

Рассмотрение структуры организации включает характеристику ее производственных подразделений (в аспектах организации процесса производства, применяемых технологий, оборудования и т.п.) и существующей в ней организационной структуры управления (с позиции построения последней, уровней иерархии, сложности, вертикальных и горизонтальных связей, технологии процесса принятия решений и т.д.).

Изучение ресурсов организации важно нацелить на выявления возможностей или ограничений ее дальнейшего роста. Необходимо провести оценку всех видов используемых организацией ресурсов:

- технических (особенности производственного оборудования, материальных ресурсов);
- технологических (динамичность методов технологии, наличие конкурентоспособных идей, научные заделы и др.);
- кадровых (квалификационный, демографический состав работников, их способность адаптироваться к изменению целей организации);
- пространственных (характер производственных помещений, территории предприятия, коммуникаций, возможность расширения и пр.);
- ресурсов организационной структуры управления (характер и гибкость управляющей системы, скорость прохождения управляющих воздействий и др.);
- информационных (характер располагаемой информации о самой организации и внешней среде, возможность ее расширения и повышения достоверности и т.п.);
- финансовых (состояние активов, ликвидность, наличие кредитных линий и пр.).

Характеристика культуры организации, не менее обязательная для выбора и обоснования стратегии, должна дать представление об организационных развитиях и угрозы со стороны окружающей среды, выявления сильных и слабых сторон данной фирмы.

В ВКР (в зависимости от особенностей темы исследования) рекомендуется применять:

- системный, комплексный и динамический подходы;
- традиционный анализ документов;
- интервьюирование или беседы с научными руководителями и ведущими специалистами исследуемой организации, а также с её партнёрами по бизнесу (поставщиками, посредниками, логистическими компаниями, кредитно-финансовыми учреждениями);
  - наблюдение;
  - опрос / анкетирование;
  - SMART-анализ (оценка целей);
  - анализ финансово-хозяйственной деятельности;
  - финансовую модель и другие финансовые метрики;
  - COPS-анализ (изучение внутреннего окружения);
  - методы функциональной диагностики (например, матрица РАФУ / РАЗУ);
  - методы исследования и диагностики организационной культуры (например, модель Камерона-Куинна);
    - оценка влияния конкурентных сил рынка по методике М. Портера (микросреда);
    - оценка конкурентоспособности ресурсной базы по методике VRIO;
    - PEST-анализ (макросреда);
    - интегрированный SWOT-анализ;
    - SPACE-анализ;
    - матрицу BCG;
    - ABC и XYZ-анализы;
    - экспертные оценки;

- статистические и математические методы обработки информации (вариация / разброс показателей, выборка, регрессия (влияние переменных друг на друга), корреляция (степень влияния), ряды динамики).

Выбор конкретного набора методов зависит от объекта и конкретных целей исследования.

Материалы, используемые в качестве базы для обоснования и анализа, должны быть достаточно полными и достоверными, чтобы, опираясь на них, можно было проанализировать положение дел, выявить резервы и наметить пути их использования, а также устранить выявленные недостатки. Следует избегать ненужных сведений, отбирая только те, которые могут быть использованы в работе.

Характер и объем собранного материала зависит от особенностей принятой методики исследования, которая может предполагать использование таких методов, как: эмпирические (наблюдение, сравнение, измерение, эксперимент), экспертные (оценочные), экспертно-аналитические, аналитически-расчетные, нормативные, организационно-проектные и другие.

**В третьем проектном разделе**, опираясь на выводы, сделанные по результатам анализа (проведенного в рамках второго раздела), обосновывается целостная система конкретных рекомендаций и мероприятий по эффективному решению поставленной проблемы в организации. В частности, намечаются пути использования вскрытых резервов, устранения недостатков в работе, планируются, обосновываются и принимаются решения, обеспечивающие реализацию цели и задач ВКР.

При подготовке раздела работы магистрант должен стремиться к использованию:

- системного подхода, то есть учета всех или большинства взаимообуславливающих задач управления объектом;
- комплексного подхода с позиции, в частности, оперативного и стратегического управления;
- динамичного подхода, предполагающего регулярную корректировку подготовленных документов в связи с изменениями условий деятельности организации, аппарата управления, а также методов выполнения работ.

Разработка рекомендаций предполагает, что на основании анализа ситуации, выявления недостатков и возможностей разрешения проблемы магистрант-выпускник формулирует достаточно полные и аргументированные предложения для проекта улучшений.

Так, например, в соответствии с предложениями по совершенствованию системы управления целесообразно внести изменения в действующую систему управления организацией, структурную и функциональную схемы, процедуры выполнения управленческих работ, положения о структурных подразделениях организации, планы работ и так далее.

Предлагаемые магистрант в ВКР управленческие решения, мероприятия по совершенствованию различных аспектов деятельности организации должны быть обоснованными. Предпочтение отдается экономическому обоснованию, так как реализация мероприятий часто связана со значительными затратами. Любое усовершенствование должно быть выгодным для организации с различных позиций оценивания (экономической, финансовой, социальной, экологической и др.). В связи с этим важное место в ВКР должно быть отведено обоснованию и расчетам уровня эффективности предлагаемого комплекса мероприятий.

В приложении к ВКР должен быть представлен проект внедрения мероприятий, разработанный в разделе 3.

### 3.2.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания

#### 3.2.3.1. Подготовка доклада и презентации ВКР

Процедура защиты ВКР включает доклад магистранта-выпускника, важным элементом которого является презентация проведенного им ВКР и представление его основных результатов. Презентация обеспечивает наглядность представляемых материалов, дает возможность членам ГЭК оценить, как научную и практическую значимость результатов ВКР, так и способность магистранта-выпускника дать их компактное изложение.

Презентации должна включать:

- приветствие, которое позволяет представить ВКР и назвать ее тему;
- презентацию, состоящую из вступления и основной части;
- заключение.

Продолжительность доклада, сопровождающегося презентацией не должно превышать 15 минут. Если за 100 % взять продолжительность выступления, то эти составляющие должны соотноситься как 10/80/10.

Вступление должно в первую очередь давать представление об актуальности темы ВКР, объекте и предмете исследования, методах исследования.

Основная часть доклада должна содержать: краткую характеристику объекта и предмета исследования, результаты проведенного магистрантом-выпускником анализа, выявленные проблемы, обоснованные предложения по совершенствованию исследуемой системы и направления, методы, средства реализации этих предложений, а также оценку экономической или социально-экономической эффективности реализации предложений.

В заключении приводятся выводы по результатам ВКР.

Презентация иллюстрируется визуальными материалами, представляемыми в виде электронного слайд – фильма, и выполненными в среде MS PowerPoint.

Использование визуальных материалов позволяет, во-первых, сфокусировать внимание членов ГЭК на наиболее важных элементах ВКР, во-вторых, подкрепить вербальное (словесное) сообщение, не повторяя его дословно и, в-третьих, проиллюстрировать те факты, которые трудно представить устно.

При подборе иллюстративных материалов необходимо использовать принципы простоты и краткости. Графики и таблицы должны быть информативны, но их нельзя перегружать многочисленными данными.

В табличных материалах используется максимум 30 чисел. Каждое число должно состоять не более чем из 5 цифр. Например, число 18922 считается одним числом. Превышение такой разрядности чисел производит впечатление перегруженности, и внимание членов ГЭК рассеивается.

В тексте одного слайда используется максимум 36 слов, исключая заголовок. Материал излагается максимум на 6 строках, в каждой из которых дается не более 6 слов. Цель текста – подкрепить основные идеи ВКР. Для структуризации текстовой информации лучше использовать списки. В целях совместимости электронных презентаций для различных версий PowerPoint все надписи необходимо выполнять шрифтом Arial.

Используются следующие виды диаграмм:

- секторная, круговая диаграмма, позволяющие анализировать данные как процентные доли целого;
- горизонтальные или вертикальные гистограммы, позволяющие анализировать или ранжировать данные;
- линейные графики, позволяющие анализировать количество объектов в увязке с различными числовыми диапазонами или характеристиками;
- точечная диаграмма, позволяющая анализировать взаимосвязь между переменными.

В слайдах используются следующие типы заголовков:

*название предмета*, когда нет необходимости передавать конкретное послание, а нужно только представить информацию;

*тематический заголовок*, для того, чтобы сообщить членам ГЭК о том, какая информация будет извлечена из представленных данных;

*заголовок-утверждение*, когда надо изложить вывод, сделанный докладчиком на основании изложенных выше данных;

Слайды не следует перегружать эффектами анимации. Надо помнить о том, что скорость работы того компьютера, на котором делаются слайды и того, на котором они будут демонстрироваться, может быть различной. Это несоответствие может привести к возникновению нежелательных пауз.

При оформлении фона слайдов следует избегать темных тонов. Если в качестве фона используется какое-либо изображение, следует проверить, хорошо ли виден на таком фоне текст.

После подготовки всех визуальных материалов, следует провести предварительную репетицию, что позволит должным образом отрегулировать темп речи докладчика и скорость показа слайдов.

### **3.2.3.2. Проведение защиты ВКР**

Защита ВКР проводится на открытом заседании ГЭК с участием не менее двух третей ее состава, в присутствии научного руководителя и магистранта-выпускника, а также по возможности рецензентов.

Секретарь ГЭК представляет на заседание комиссии по каждой ВКР:

- экземпляр ВКР;
- заключение научного руководителя;
- отзыв рецензента;
- другие отзывы, полученные на ВКР (например, от исследуемой организации);
- документ о проверке работы в системе «Антиплагиат» (работа допускается к защите, если степень самостоятельности исследования оценивается в 75 % и выше);
- учебную карточку магистранта-выпускника;
- зачетную книжку магистранта-выпускника.

Порядок защиты ВКР предполагает:

- вступительное слово магистранта-выпускника (до 15 минут), в котором дается обоснование темы, указываются цель и задачи проведенного исследования, дается характеристика использованных источников и литературы, определяются объект и предмет исследования, излагаются выводы исследования;
- ответы магистранта-выпускника на вопросы членов ГЭК;
- выступление рецензентов и других лиц;
- оглашение других отзывов, полученных на ВКР;
- заключительное слово магистранта-выпускника – ответы на замечания, полученные в ходе обсуждения ВКР.

Все присутствующие на заседании ГЭК могут задавать вопросы и участвовать в творческой дискуссии.

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории РГГУ. для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- консультации с использованием телекоммуникационных средств;
- защита ВКР в онлайн-формате.

### **3.2.3.3. Критерии оценки ВКР**

Основными критериями оценки ВКР являются:

- актуальность и новизна темы, сложность ее разработки;
- сочетание теории и практики;
- полнота использования источников, отечественной и иностранной специальной литературы по рассматриваемым вопросам;
- глубина анализа собранных фактических данных по объекту исследования;
- обоснованность привлечения средств и методов решения поставленных задач;
- умение анализировать и интерпретировать полученные результаты;
- научное, методическое и практическое значение предложений, выводов и рекомендаций, степень их обоснованности и возможность реального внедрения;
- четкость и грамотность изложения материала, качество оформления работы, учет требований настоящей программы;
- умение вести полемику по теоретическим и практическим вопросам ВКР, глубина и правильность ответов на вопросы членов ГЭК и замечания рецензентов.

#### **3.2.3.4. Выставление оценок**

Итоговая (балльная) оценка выносится на закрытом заседании ГЭК простым большинством голосов ее членов, участвующих в заседании, при обязательном присутствии председателя комиссии или его заместителя. При равном числе голосов председатель комиссии (или заменяющий его заместитель председателя комиссии) обладает правом решающего голоса. Научный руководитель и рецензент имеют право высказывать свое мнение, но в голосовании участия не принимают.

ГЭК имеет право давать рекомендации по публикации квалификационных работ, представлению их на конкурс, по их практическому использованию. Наиболее способным выпускникам (по согласованию с деканом факультета и заведующим кафедрой) председатель ГЭК может давать рекомендации для поступления в аспирантуру.

Секретарь ГЭК ведет протокол заседания, в который вносятся все заданные вопросы, ответы, особые мнения и решение комиссии о выдаче (с отличием, без отличия) или невыдаче диплома. Протокол подписывается председателем и членами комиссии, участвовавшими в заседании. В тот же день после оформления протокола заседания ГЭК магистрантам объявляются результаты защиты квалификационных работ.

Магистрантам, не защитившим работу в установленный срок по уважительной причине, подтвержденной документально, может быть продлен срок обучения до следующего периода работы ГЭК, но не ранее, чем через 3 месяца и не более чем через четыре года после прохождения государственной итоговой аттестации впервые. Для этого магистрант должен сдать в деканат факультета личное заявление с приложением к нему документов, подтверждающих уважительность причины.

Повторные защиты ВКР не могут назначаться более двух раз.

Отчеты о работе ГЭК заслушиваются на Ученом совете ИЭУП и вместе с рекомендациями по совершенствованию качества профессиональной подготовки специалистов представляются в Министерство образования и науки РФ в двухмесячный срок после завершения государственной итоговой аттестации. Протоколы государственной итоговой аттестации выпускников факультета управления хранятся в архиве университета.

#### **3.2.3.5. Порядок хранения и использования ВКР**

После защиты ВКР передается на хранение в библиотеку университета.

Информация о защищенных магистерских диссертациях хранится в картотеке библиотеки, которая регулярно пополняется и выставляется в читальном зале.

Ознакомление преподавателей, магистрантов и других лиц с выпускными квалификационными работами проводится в читальном зале библиотеки университета при условии, если получено соответствующее разрешение декана факультета управления.

Кафедры имеют право получать выпускные квалификационные работы из библиотеки университета во временное пользование.

#### **4. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Для обеспечения экзамен и защита ВКР дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Adobe Creative Cloud
4. Kaspersky Endpoint Security

#### **5. ОСОБЕННОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ИЗ ЧИСЛА ЛИЦ ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

*Процедуры проведения ГИА для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья регламентируются действующим Положением о проведении государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры.*

5.1. Обучение по образовательным программам обучающихся с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

5.2. При проведении государственной итоговой аттестации обучающихся с ограниченными возможностями здоровья обеспечивается соблюдение следующих общих требований:

– проведение государственной итоговой аттестации возможно в одной аудитории совместно с обучающимися, не имеющими ограниченных возможностей здоровья;

– присутствие в аудитории ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся с ограниченными возможностями здоровья необходимую техническую помощь с учетом их индивидуальных особенностей (занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, общаться с председателем и членами государственной экзаменационной комиссии);

– пользование необходимыми обучающимся с ограниченными возможностями здоровья техническими средствами при прохождении государственной итоговой аттестации с учетом их индивидуальных особенностей;

– обеспечение возможности беспрепятственного доступа обучающихся с ограниченными возможностями здоровья 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).

5.3. Все локальные нормативные акты РГГУ по вопросам проведения государственной итоговой аттестации доводятся до сведения обучающихся с ограниченными возможностями здоровья в доступной для них форме.

5.4. По письменному заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья продолжительность сдачи государственного аттестационного испытания может быть увеличена по отношению к установленной продолжительности его сдачи:

– продолжительность сдачи государственного экзамена, проводимого в письменной форме, – не более чем на 90 минут;

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

– продолжительность выступления обучающегося при защите выпускной квалификационной работы – не более чем на 15 минут.

5.5. В зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья университет должен обеспечить 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.

5.6. Обучающийся с ограниченными возможностями здоровья 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 его индивидуальных особенностей. К заявлению прилагаются документы, подтверждающие наличие у обучающегося индивидуальных особенностей (при отсутствии указанных документов в университете).

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).

### Образец заявления об утверждении темы ВКР и назначении руководителя

#### УТВЕРЖДЕНО

решением кафедры/учебно-научного центра/отделения

протокол

от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202 \_\_\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Заведующему кафедрой/

Руководителю Учебно-научного центра/отделения

\_\_\_\_\_ (название структурного подразделения)

\_\_\_\_\_ (уч. степень, уч. звание, фамилия, имя, отчество)

\_\_\_\_\_ (фамилия, имя, отчество студента)

студента (ки) \_\_\_\_\_ курса

\_\_\_\_\_ формы обучения

\_\_\_\_\_ (код, направление подготовки/специальность)

направленность (профиль)/ специализация

Контактный телефон: ( \_\_\_\_ ) \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

#### ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу утвердить тему ВКР « \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (при выполнении ВКР на иностранном языке формулировка темы ВКР указывается на русском и иностранном языке)

Назначить руководителем ВКР \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (должность, ученая степень, фамилия, имя, отчество полностью)

С Программой государственной итоговой аттестации, Положением о выпускной квалификационной работе по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры ознакомлен (а).

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202 \_\_\_\_ г.

\_\_\_\_\_ (подпись студента)

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ (Фамилия И.О. студента)

**СОГЛАСОВАНО:**

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202 \_\_\_\_ г.

\_\_\_\_\_ (подпись руководителя)

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ (ученая степень, ученое звание, должность, ФИО)

## Приложение 2

## Форма заявления об изменении темы ВКР и назначении нового руководителя

## УТВЕРЖДЕНО

Решением кафедры/учебно-научного центра/отделения

протокол

от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202 \_\_\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Заведующему кафедрой/

Руководителю Учебно-научного центра/отделения

\_\_\_\_\_  
(название структурного подразделения)\_\_\_\_\_  
(уч. степень, уч. звание фамилия, имя, отчество,)

от \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество студента)

студента (ки) \_\_\_\_\_ курса

\_\_\_\_\_  
формы обучения\_\_\_\_\_  
(код, направление подготовки/специальность)

направленность (профиль)/ специализация

Контактный телефон: (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

## ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу изменить тему ВКР, утвержденную ранее приказом РГГУ

от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(формулировка утвержденной ранее темы ВКР)

и утвердить новую тему ВКР:

« \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(формулировка новой темы ВКР)

Назначить руководителем ВКР \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(ученая степень, ученое звание, должность, ФИО)

С Программой государственной итоговой аттестации, Положением о выпускной квалификационной работе по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры ознакомлен (а).

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202 \_\_\_\_ г. \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(подпись студента) (Фамилия И.О. студента)

## СОГЛАСОВАНО:

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202 \_\_\_\_ г. \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(подпись руководителя) (ученая степень, ученое звание, должность, ФИО)

### Форма заявления об изменении темы ВКР

#### УТВЕРЖДЕНО

Решением кафедры/учебно-научного центра/отделения

протокол

от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202 \_\_\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Заведующему кафедрой/

Руководителю Учебно-научного центра/отделения

\_\_\_\_\_ (название структурного подразделения)

\_\_\_\_\_ (уч. степень, уч. звание фамилия, имя, отчество,)

от \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (фамилия, имя, отчество студента)

студента (ки) \_\_\_\_\_ курса

\_\_\_\_\_ формы обучения

\_\_\_\_\_ (код, направление подготовки/специальность)

направленность (профиль)/ специализация

Контактный телефон: (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

### ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу изменить тему ВКР, утвержденную ранее приказом РГГУ

от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (формулировка утвержденной ранее темы ВКР)

**и утвердить новую тему ВКР:**

\_\_\_\_\_ (формулировка новой темы ВКР)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202 \_\_\_\_ г.

\_\_\_\_\_ (подпись студента)

\_\_\_\_\_ (Фамилия И.О. студента)

С Программой государственной итоговой аттестации, Положением о выпускной квалификационной работе по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры ознакомлен (а).

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202 \_\_\_\_ г.

\_\_\_\_\_ (подпись студента)

\_\_\_\_\_ (Фамилия И.О. студента)

**СОГЛАСОВАНО:**

**Руководитель ВКР**

\_\_\_\_\_ (подпись руководителя)

\_\_\_\_\_ (ученая степень, ученое звание, должность, ФИО)

### Форма заявления о назначении нового руководителя ВКР без изменения темы ВКР

#### УТВЕРЖДЕНО

Решением кафедры/учебно-научного центра/отделения

протокол

от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202 \_\_\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Заведующему кафедрой/  
Руководителю Учебно-научного центра/отделения

\_\_\_\_\_ (название структурного подразделения)

\_\_\_\_\_ (уч. степень, уч. звание фамилия, имя, отчество,)

от \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (фамилия, имя, отчество студента)

студента (ки) \_\_\_\_\_ курса

\_\_\_\_\_ формы обучения

\_\_\_\_\_ (код, направление подготовки/специальность)

направленность (профиль)/ специализация

Контактный телефон: (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

#### ЗАЯВЛЕНИЕ

Назначить руководителем ВКР

\_\_\_\_\_ (должность, ученая степень, фамилия, имя, отчество)

Тема ВКР утверждена приказом РГГУ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

«

\_\_\_\_\_ (формулировка утвержденной темы ВКР)

С Программой государственной итоговой аттестации, Положением о выпускной квалификационной работе по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры ознакомлен (а).

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202 \_\_\_\_ г.

\_\_\_\_\_ (подпись студента)

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ (Фамилия И.О. студента)

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ВКР

\_\_\_\_\_ (подпись руководителя)

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ (ученая степень, ученое звание, должность, ФИО)

**Образец задания на выпускную квалификационную работу**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Российский государственный гуманитарный университет»**  
**(ФГБОУ ВО «РГГУ»)**

\_\_\_\_\_ (название института/факультета)

\_\_\_\_\_ (название кафедры/учебно-научного центра/отделения)

**направление подготовки/специальность**

\_\_\_\_\_ (код / направление подготовки/специальность)

**направленность (профиль)/специализация**

\_\_\_\_\_ (название направленности (профиля)/специализации)

**УТВЕРЖДАЮ**  
Заведующий кафедрой/  
Руководитель УНЦ/отделения

\_\_\_\_\_ (название структурного подразделения)

\_\_\_\_\_ (ученая степень, ученое звание, Фамилия И.О.)

\_\_\_\_\_ (подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ (ВКР)**  
**в виде магистерской диссертации**

**Студенту (ке)**

\_\_\_\_\_ (фамилия имя отчество)

<b>Тема выпускной квалификационной работы:</b>
утверждена приказом РГГУ от « ____ » _____ 20 __ № _____
Срок сдачи выполненной работы руководителю « ____ » _____ 20 ____ г.
<b>Цель исследования:</b>
<b>Содержание ВКР (перечень основных вопросов, подлежащих исследованию и разработке):</b>

## ГРАФИК выполнения выпускной квалификационной работы

№	Этапы работы	Плановый срок выполнения	Фактический срок выполнения	Отметка руководителя о выполнении
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.	Ознакомление с отзывом руководителя	за 5 календарных дней до защиты ВКР		
14.	Ознакомление с рецензией	за 5 календарных дней до защиты ВКР		
15.				
16.				
17.				

Руководитель

\_\_\_\_\_

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

/ \_\_\_\_\_ /

(подпись)

Консультант

\_\_\_\_\_

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

/ \_\_\_\_\_ /

(подпись)

Задание принял  
к исполнению

\_\_\_\_\_

(Фамилия И.О. студента)

/ \_\_\_\_\_ /

(подпись)

\_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ г.

Образец титульного листа ВКР

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

название института/факультета

название кафедры/учебно-научного центра/отделения

**Выпускная квалификационная работа**  
**магистерская диссертация**

вид выпускной квалификационной работы

на тему:

Выполнил обучающийся

фамилия, имя, отчество

направление подготовки/специальность

код, название направления подготовки/специальности

направленность (профиль)/специализация

название направленности (профиля)/специализации

курс/форма обучения

Руководитель ВКР

(ученая степень, ученое звание, должность ФИО) (подпись)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

Заведующий кафедрой/  
Руководитель УНЦ/отделения

(ученая степень, ученое звание, Фамилия И.О.)

(подпись)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

Москва 20\_\_ г.

**Образец оформления содержания ВКР**

на тему: «**Разработка проекта по совершенствованию документационного обеспечения управленческой деятельности ООО «ЭОС Тех»»**»

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	.....
<b>1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....</b>	.....
1.1. Теоретические основы разработки проекта по совершенствованию управленческой деятельности .....	.....
1.2. Методические основы совершенствования документационного обеспечения управленческой деятельности.....	.....
1.3. Финансово-экономические аспекты совершенствования документационного обеспечения управленческой деятельности.....	.....
1.4 Выводы .....	.....
<b>2. АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЭОС ТЕХ» .....</b>	.....
2.1. Организационно - управленческая характеристика организации .....	.....
2.2. Характеристика особенностей проектного управления .....	.....
2.3. Анализ особенностей документационного обеспечения управленческой деятельности .....	.....
2.4. Выводы .....	.....
<b>3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЭОС ТЕХ» .....</b>	.....
3.1. Совершенствование электронной системы управления документацией.....	.....
3.2. Проект по совершенствованию документационного обеспечения управленческой деятельности ООО «ЭОС Тех».....	.....
3.3. Ожидаемые эффекты от реализации предложенных рекомендаций.....	.....
3.4. Выводы .....	.....
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	.....
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	.....
ПРИЛОЖЕНИЯ	

*Образец оформления списка сокращений***СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ**

АН РФ	Академия наук РФ
АРМ	Автоматизированное рабочее место
АУП	Административно-управленческий персонал
Вест. МГУ	Журнал «Вестник Московского Университета». Серия «Право»
ВВП	Валовой внутренний продукт
ВНИИДАД	Всероссийский научно-исследовательский институт документоведения и архивного дела
ГД РФ	Государственная Дума РФ
ГК РФ	Гражданский кодекс РФ
ГСДОУ	Государственная система документационного обеспечения управления
ЕС	Европейский союз
ЕСОМАР	Европейское общество общественного мнения и маркетинговых исследований
ЕСО	Международная организация по стандартизации
ИПС	Информационно-правовая система
М., СПб.	Сокращения от городов Москва и Санкт-Петербург
МБТ	Московское бюро труда
МИС	Маркетинговая информационная система
МОТ	Международная организация труда
МТП	Международная торговая палата
МУП	Муниципальное унитарное предприятие
НДС	Налог на добавленную стоимость
НИОКР	Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы
ООН	Организация Объединенных Наций
ОРД	Организационно-распорядительная документация
ППП	Пакет прикладных программ
ПСЗ	Полное собрание законов
РАГС	Российская академия государственной службы
СМИ	Средства массовой информации
СПП	Собрание постановлений правительства
ТК РФ	Трудовой кодекс РФ
ТН ВЭД	Товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности
ТНК	Транснациональная корпорация
УСД	Унифицированная система документации
Факс. изд.	Факсимильное издание

**Образец оформления списка использованных источников и литературы****СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

## Источники

*Опубликованные*

1. Гражданский кодекс Российской Федерации М.: ЦЕНТРМАГ, 2022.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации по состоянию на 1 марта 2022 г. с таблицей изм. и с путевод. М.: Проспект, 2022.
3. Федеральный закон "О лицензировании отдельных видов деятельности" от 04.05.2011 N 99-ФЗ (последняя редакция) от 4 мая 2011 года N 99-ФЗ // Информационно-поисковая система «КонсультантПлюс».
4. Федеральный закон от 08.02.98 N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изм. и доп. от 11 июля, 31 декабря 1998 г., 21 марта 2002 г.) / Информационно-правовая система «КонсультантПлюс».

*Неопубликованные*

5. Устав АО «ДжейВеста» (новая редакция). Москва, 2019. – 16 с.
6. Бухгалтерские балансы АО «ДжейВеста». Москва, 2021–2023.
7. Должностные инструкции руководителей и специалистов АО «ДжейВеста». Москва, 2019–2012.
8. Организационная структура управления АО «Омега». Москва, 2019.
9. Положения о структурных подразделениях и функциональных службах АО «ДжейВеста». Москва, 2019–2021.

## Литература

10. *Попов, Ю. И.* Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 208 с. — (Учебники для программы MBA).
11. Проектное управление: учебник / *Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, Ю.В. Данейкин, П.А. Костромин.* — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 294 с.
12. *Тихомирова, О. Г.* Управление проектами: практикум: учебное пособие / О.Г. Тихомирова. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 273 с.
13. Управление проектами: учебник / под ред. *Н. М. Филимоновой, Н. В. Моргуновой, Н. В. Родионовой.* — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 349 с.

## Справочные издания

14. *Друкер, П.* Энциклопедия менеджмента. М.: Вильямс, 2009. – 432 с.
15. Краткий словарь экономических терминов / Сост. *В.Г. Слагода.* - Москва : Форум, 2013. - 128 с
16. Менеджмент: основные термины и понятия: Словарь / *Г.В. Кисляков, Н.А. Кислякова.* - 2-е изд. - Москва : НИЦ Инфра-М, 2012. - 176 с.

## Ресурсы Интернет

17. Модель жизненного цикла Адизеса на практике [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olc-models/adizes-theory/>
18. Модели Развития Организации: Модель Е.Емельянова и С. Поварницыной [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://andrey-shad.livejournal.com/1649.html>
19. Анализ и развитие модели жизненного цикла предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.rusnauka.com/14\\_NPRT\\_2011/Economics/10\\_87103.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2011/Economics/10_87103.doc.htm)

## УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ ВКР, ПРЕДСТАВЛЯЕМОЙ К ЗАЩИТЕ НА ИНОСТРАННОМ ЯЗЫКЕ

ВКР, представляемая к защите на иностранном языке, должна отвечать следующим требованиям:

К защите представляются:

- полный текст работы на иностранном языке (по выбору магистранта), оформленный в соответствии с требованиями настоящих Методических указаний;
- реферат ВКР на русском языке, объемом не превышающий 50 % от установленного норматива, оформленный в соответствии с требованиями (аналогичными требованиям к работам на русском языке);
- полный текст выступления перед ГЭК на русском языке (представляется каждому члену комиссии);
- иллюстративные материалы (чертежи, схемы, графики, диаграммы, таблицы и т.п. с текстами на русском и иностранном языках), вынесенные в качестве наглядных материалов, сопровождающих защиту работы;
- защита ВКР перед ГЭК осуществляется на иностранном языке в присутствии представителя кафедры иностранных языков, являющегося консультантом по данной работе.

К содержанию и оформлению работы на иностранном языке в полном объеме предъявляются требования, изложенные в настоящих Методических указаниях.

В реферате должны быть представлены в полном объеме результаты проведенного исследования, разработанные автором рекомендации и предложения, выводы, как по отдельным результатам исследования, так и заключительные (итоговые), а также данные, подтверждающие результаты апробации рекомендаций в организации, на базе которой подготовлена работа. В реферате приводятся основные иллюстративные и цифровые материалы.

Руководство ВКР, представляемой к защите на иностранном языке, осуществляется преподавателем, назначаемым в качестве основного научного руководителя одной из выпускающих кафедр Института экономики, управления и права, и преподавателем-консультантом, предоставляемым кафедрой иностранного языка или международного центра РГГУ.

При подготовке ВКР на иностранном языке магистрант подает заявление на имя заведующего выпускающей кафедрой с указанием темы ВКР, языка, на котором будет написана работа и преподавателя-консультанта, который будет контролировать подготовку работы, а также присутствовать на заседании ГЭК.

На предзащиту ВКР (за 2–3 недели до начала заседаний ГЭК) магистрант представляет все основные материалы по дипломному проектированию на русском языке (реферат) и полный текст ВКР на иностранном языке. Предзащита является обязательной формой подготовки работы и проводится на русском языке на выпускающей кафедре.

В целях подготовки качественных работ, представляемых к защите на иностранном языке, задание на ВКР должно быть согласовано с научным руководителем выпускающей кафедры, преподавателем-консультантом кафедры иностранного языка, а при необходимости – утверждаться заведующими соответствующих кафедр.

В случае невыполнения установленных требований выпускающая кафедра может не допустить к защите ВКР.

## Факультет управления

Кафедра «.....»

Протокол № \_\_\_\_\_

от .....<sup>12</sup>**ПРИСУТСТВОВАЛИ:**

**СЛУШАЛИ:** заведующего кафедрой «.....» ..... о готовности к защите на заседании ГЭК выпускных квалификационных работ магистрантов очно-заочной формы, обучающихся по направлению подготовки ....., направленность .....

**ПОСТАНОВИЛИ:** Утвердить следующие результаты предварительной защиты выпускных квалификационных работ:

№	ФИО студента	Название темы	Критерии (разрабатываются кафедрой/учебно-научным центром/отделением)						
			Руководитель	Соответствие ВКР требованиям по оформлению	Соответствие содержания (текста) отдельных разделов/подразделов их названию (объекту, предмету)	Степень самостоятельности	И т.д.	Замечания/Рекомендации	Заключение
1.									
2.									
...									

Результаты предзащиты утвердить. Рекомендации должны быть выполнены в срок до .....<sup>13</sup>

Заведующий кафедрой: \_\_\_\_\_ /...../

**Форма протокола и текст приведены в качестве образца. Протокол предварительной защиты оформляется в соответствии с требованиями, установленными кафедрой, УНЦ, отделением.**

<sup>12</sup> Даты выставляются в соответствии с учебным планом направления подготовки

<sup>13</sup> В соответствии с учебным планом направления подготовки

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
 высшего образования  
 «Российский государственный гуманитарный университет»  
 (ФГБОУ ВО «РГГУ»)

### ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

#### о работе обучающегося (ихся) в период подготовки выпускной квалификационной работе

фамилия, имя, отчество обучающегося	
кафедра /учебно-научный центр/отделение	
название	
направление подготовки/ специальность	код, название направления подготовки /специальности
направленность (профиль)/специализация	
форма обучения	очная; очно-заочная; заочная

#### Тема выпускной квалификационной работы

##### 1. . Общая характеристика выпускной квалификационной работы

Критерии: актуальность темы исследования, раскрытие темы, полнота изложения материала, логичность, последовательность изложения, наличие конкретных предложений и рекомендаций, теоретическая и практическая значимость полученных результатов.

##### 2. Стиль изложения, грамотность, ясность, точность формулировок.

3. **Характеристика работы студента в ходе выполнения ВКР:** отношение к работе, ответственность, соблюдение сроков, установленных календарным планом-графиком, самостоятельность, способность работать с нормативными актами, базами данных, теоретической, специальной и справочной литературой.

4. **Степень самостоятельности (доля (%) заимствований в ВКР и корректность оформления заимствованного текста):** \_\_\_\_\_.

5. **Недостатки в работе обучающегося в период подготовки ВКР:**

6. **Сформированность компетенций в ходе работы над ВКР:** компетенции, предусмотренные Программой государственной итоговой аттестации и подлежащие оценке в ходе выполнения ВКР – сформированы (не сформированы).

7. **Выпускная квалификационная работа обучающегося \_\_\_\_\_ соответствует /не соответствует требованиям, предъявляемым к ВКР.**

Руководитель ВКР

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
 (ученая степень, ученое звание, должность, ФИО) / (подпись)

С отзывом руководителя ВКР ознакомлен:

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
 Фамилия Имя Отчество студента (подпись) (дата ознакомления)

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

**РЕЦЕНЗИЯ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**

---

(фамилия, имя, отчество обучающегося)

направление подготовки/ специальность

---

код, название направления подготовки /специальности

направленность (профиль)/специализация  
форма обучения

---

очная; очно-заочная; заочная

**Тема выпускной квалификационной работы**

---



---

*Рецензия должна включать: оценку степени актуальности темы исследования; оценку качества выполнения каждого раздела ВКР, указываются основные достоинства и недочеты, подкрепленные обоснованными замечаниями, рекомендациями по доработке; оценку степени разработки поставленных задач, оригинальности решений (предложений), теоретической и практической значимости работы.*

*В завершение рецензент высказывает собственную точку зрения относительно уровня выпускной квалификационной работы.*

*Заключительная фраза: Представленная ВКР по структуре, объему и содержанию соответствует/не соответствует предъявляемым требованиям и заслуживает оценки «\_\_\_\_\_».*

(отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно)

Рецензент

---

(Фамилия Имя Отчество)

/ (ученая степень, ученое звание, должность, ФИО)

/ (подпись)

С рецензией на ВКР ознакомлен:

---

(Фамилия Имя Отчество студента)

/ (подпись)

/ (дата ознакомления)

**ОТЧЕТ  
О ПРОВЕРКЕ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ  
НА АНТИПЛАГИАТ**

**Отчет о проверке на заимствования № 1**

**Автор:** И.А. Дорохова / ID: 691

**Проверяющий:** Артемов О. Ю. ([artemov.o@rggu.ru](mailto:artemov.o@rggu.ru) / ID: 691)

**Организация:** Российский государственный гуманитарный Университет

Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- <http://rsuh.antiplagiat.ru>

**Информация о документе**

№ документа: 8

Начало загрузки: 08.02.2024 14:08:58

Длительность загрузки: 00:00:05

Имя исходного файла: РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ КОРПОРАЦИИ

Размер текста: 1437 кБ

Символов в тексте: 134656

Слов в тексте: 15172

Число предложений: 919

**Информация об отчете**

Последний готовый отчет (ред.)

Начало проверки: 08.02.2024 14:09:04

Длительность проверки: 00:00:18

Комментарии: не указано

Модули поиска: Модуль поиска ЭБС "БиблиоРоссика", Модуль поиска ЭБС "BOOK.ru", Коллекция РГБ, Цитирование, Модуль поиска ЭБС "Университетская библиотека онлайн", Модуль поиска ЭБС "Айбукс", Модуль поиска Интернет, Модуль поиска ЭБС "Лань", Модуль поиска "РГГУ"

21,48%

*Заимствования*

0,58%

*Цитирования*

77,94%

*Оригинальность*

**Образец справки о внедрении**

АО «АЭнерджи»

Альтернативная энергия

ИНН 7731601137

КПП 773101001

Россия, 121433 Москва, Малая Филевская, 42-38

Тел.: +7 (495) 726 08 22

[www.aenergy.ru](http://www.aenergy.ru)[info@aenergy.ru](mailto:info@aenergy.ru)

19.05.2024

По месту требования

**СПРАВКА О ВНЕДРЕНИИ**

Результаты исследования и предложенные в ВКР магистрантки факультета управления РГГУ И.И. Ивановой мероприятия внедрены в деятельность Отдела 4 биогазовых проектов АО «АЭнерджи». В частности, с мая 2024 г. используется методика продвижения интернет-сайта Biogas-Energy.ru с помощью инструментов SMO.

В исследовании разработана модель обоснованного выбора метода продвижения, позволяющая существенно увеличить приток новых клиентов в корпорацию, которая применяется в настоящее время в деятельности АО «АЭнерджи».

Выводы и основные положения ВКР И.И. Ивановой реализуются в практической работе Отдела биогазовых проектов, и способствуют продвижению продукции и увеличению узнаваемости корпорации на рынке ВИЭ.

Генеральный директор  
АО «АЭнерджи»

С.И. Черница

*Место для печати*

**Лицензионный договор № \_\_\_\_\_  
о предоставлении права пользования Произведением  
на неисключительной основе  
(НЕИСКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ ЛИЦЕНЗИЯ)**

г. Москва

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202 г.

Настоящий Договор заключен между:

1) \_\_\_\_\_ (далее «Автор»),  
действующим от своего имени с одной стороны, и

2) федеральным государственным бюджетным образовательным учреждением высшего образования «Российский государственный гуманитарный университет» (далее РГГУ), в лице директора информационного комплекса РГГУ «Научная библиотека» Батовой Людмилы Львовны, действующей на основании доверенности от 06.11.2019 года № 01-41-1227, с другой стороны, далее совместно именуемыми «Стороны».

Стороны договорились о нижеследующем:

1. Автор предоставляет РГГУ **неисключительную лицензию** на использование следующего произведения: \_\_\_\_\_ (далее – «Произведение»)

2. Основные условия предоставления лицензии на использование Произведения:

1) разрешенные способы использования Произведения – все способы, предусмотренные законодательством Российской Федерации об авторском праве, в том числе: воспроизведение (без ограничения тиража), включая запись в цифровой форме, распространение, публичный показ, публичное исполнение, импорт, прокат, сообщение в эфир, сообщение по кабелю, перевод и иную переработку, практическую реализацию, доведение до всеобщего сведения, включая использование в открытых и закрытых сетях, включение в базы данных и мультимедийную продукцию, регистрацию товарных знаков;

2) территория использования: на территории всего мира;

3) срок использования: в течение всего срока действия исключительных прав;

4) вознаграждение за предоставление лицензии: предоставляется безвозмездно.

3. Автор разрешает РГГУ осуществить обнародования Произведения любым способом по усмотрению РГГУ.

4. Автор дает согласие РГГУ на предоставление права использования Произведения другому лицу (сублицензионный договор).

5. Автор гарантирует, что заключение настоящего Договора не приведет к нарушению авторских прав или иных прав интеллектуальной собственности третьих лиц, а также что им не заключались и не будут заключаться в дальнейшем какие-либо договоры, противоречащие настоящему Договору или делающие невозможным его выполнение.

6. Во всем, что прямо не урегулировано настоящим Договором, Стороны руководствуются законодательством Российской Федерации.

7. Настоящий договор является бессрчным.

8. Настоящий Договор составлен в двух имеющих одинаковую юридическую силу экземплярах по одному для каждой из Сторон.

ПОДПИСИ СТОРОН:

Автор:

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

РГГУ:

\_\_\_\_\_/ Л.Л. Батова /