



## Содержание

1.	Общая характеристика итоговой аттестации .....	3
1.1	Цель итоговой аттестации .....	3
1.2	Требования к результатам освоения обучающимися образовательной программы, проверяемых в ходе аттестационных испытаний .....	3
2.	Формы проведения итоговой аттестации .....	11
2.1.	Порядок проведения итогового квалификационного экзамена .....	12
2.2.	Порядок подготовки и защиты выпускной аттестационной работы .....	12
3.	Оценочные материалы для проведения итоговой аттестации .....	14
4.	Критерии оценивания обучающихся .....	17
5.	Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение .....	17
5.1	Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов .....	17
5.2	Материально-техническое обеспечение для проведения итоговой аттестации .....	20
6.	Методические рекомендации обучающимся .....	21

## 1. Общая характеристика итоговой аттестации

### 1.1 Цель итоговой аттестации

Итоговая аттестация является обязательной для обучающихся, завершающих освоение дополнительной программы профессиональной переподготовки. Итоговая аттестация проводится на основе принципов объективности и независимости оценки качества подготовки обучающихся. Оценка качества освоения дополнительной программы профессиональной переподготовки проводится в отношении соответствия результатов освоения программы заявленным целям и планируемым результатам обучения.

### 1.2 Требования к результатам освоения обучающимися образовательной программы, проверяемых в ходе аттестационных испытаний

*Универсальные и общепрофессиональные компетенции*, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения:

<p><b>УК-1</b> – способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий</p>	<p>Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними; определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению; критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников; разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарного подходов; строит сценарии реализации стратегии, определяя возможные риски и предлагая пути их устранения.</p>
<p><b>УК-2</b> – способен управлять проектом на всех этапах жизненного цикла</p>	<p>Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления; разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения; разрабатывает план реализации проекта с учетом возможных рисков реализации и возможностей их устранения, планирует необходимые ресурсы; осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта; предлагает процедуры и механизмы оценки качества проекта, инфраструктурные условия для внедрения результатов проекта.</p>

<p><b>УК-3</b> – способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленных целей</p>	<p>Вырабатывает стратегию командной работы и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели; организует и корректирует работу команды, в том числе на основе коллегиальных решений; разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон; создает рабочую атмосферу, позитивный эмоциональный климат в команде организует обучение членов команды и обсуждение результатов работы, в т.ч. в рамках дискуссии с привлечением оппонентов; делегирует полномочия членам команды и распределяет поручения, дает обратную связь по результатам, принимает ответственность за общий результат.</p>
<p><b>ОПК-1</b> – способен решать профессиональные задачи на основе знания экономической, организационной и управленческой теорий, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления</p>	<p>Использует основы экономических, организационных и управленческих теорий для успешного выполнения профессиональной деятельности; формулирует, формализует и решает профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой наук. Проводит системный анализ деятельности организации и ее составляющих, используя компьютерный инструментарий и навыки критического анализа практик управления. Применяет аналитический инструментарий для постановки и решения типовых задач управления с применением информационных технологий.</p>
<p><b>ОПК-2</b> – 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</p>	<p>Определяет источники информации и осуществляет их поиск на основе поставленных целей для решения профессиональных задач; определяет методы сбора информации, способы и вид ее представления, применяя интеллектуальные информационно-аналитические системы. Владеет инструментами выбора обработки и анализа данных, применяет современные информационные технологии и программное обеспечение; владеет инструментарием интерпретации полученных результатов анализа, в том числе с применением продвинутых методов критического мышления.</p>
<p><b>ОПК-3</b> – способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной и динамической среды</p>	<p>Описывает проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления; на основе анализа результатов проблемных ситуаций организации выявляет и формирует организационно-управленческие решения, разрабатывает и</p>

	обосновывает их с учетом их эффективности, социальной значимости, включенности в сложную динамическую среду; внедряет результаты организационно-управленческих решений, применяя навыки работы в сложной и динамической среде.
<b>ОПК-4</b> – способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявить и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующих им бизнес-модели организаций	Осуществляет руководство проектной деятельностью в организации на основе знаний лучших управленческих практик и понимания сущности проектной и процессной деятельности в организации; владеет лидерскими и коммуникативными навыками, умеет применять их в соответствии с бизнес-моделью организации; демонстрирует навыки выявления и оценки новых рыночных возможностей, а также разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности организации.

***Профессиональные компетенции, формирующиеся в результате освоения программы:***

Код и наименование компетенции	Перечень планируемых результатов обучения	Соотнесение компетенций с трудовыми функциями
<b>ПК-1</b> – способен руководить бизнес-анализом и проводить приносящие пользу изменения в организации путем выявления потребностей заинтересованных сторон	<p><b>Знать:</b> методологические основы проведения логистико-ориентированного анализа системы и среды ее функционирования; базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования; методы моделирования технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска</p> <p><b>Уметь:</b> проводить комплексное изучение отраслевого рынка промышленной продукции, потребителей товаров, поставщиков сырья, материалов и комплектующих, конкурирующих организаций-производителей продуктов-заменителей, оценивать уровень конкурентной борьбы, составлять обзоры конъюнктуры рынка; разрабатывать методы и модели создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей промышленной организации</p> <p><b>Практический опыт:</b> руководство разработкой основных положений продуктовой</p>	<p>Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик»</p> <p>Е/01.7</p>

	<p>и технологической стратегии развития организации, определение основных параметров производственно-технологической и инновационной политики организации с целью минимизации издержек производства, приведения качества продукции в соответствие с запросами потребителей, создания оптимальной системы обеспечения сервисных служб, повышения конкурентоспособности на базе усовершенствования производимой продукции и действующей технологии производства, создания принципиально новых продуктов и производств; организация работы по формированию иерархии прогнозов производственных процессов на стратегическом и тактическом горизонтах принятия управленческих решений с целью определения потребностей рынках в новой и модернизированной продукции, потребностей организации в производственных ресурсах и производственных мощностях; организация производственно-хозяйственной деятельности на основе широкого использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда, научно обоснованных нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат, изучения конъюнктуры рынка и передового опыта (отечественного и зарубежного) в целях всемерного повышения технического уровня и качества продукции (услуг), экономической эффективности производства, рационального использования производственных резервов и экономного расходования всех видов ресурсов; изучение передового отечественного и зарубежного опыта в области стратегического и тактического планирования и организации производства, участие в разработке и реализации мероприятий по совершенствованию производственного планирования, внедрению технических и программных средств управления производством.</p>	
<p><b>ПК-6</b> – способен определять направления развития организации с использованием современных стратегий управления и разрабатывать планы реализации</p>	<p><b>Знать:</b> сущность и содержание междисциплинарного подхода к решению инновационных задач и экономические рациональные границы применения основных методов организационно-экономического моделирования; методы построения концептуальных, математических и имитационных моделей; методы прогнозирования, технико-экономических</p>	<p>Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик» F/02.7</p>

<p>стратегических изменений в организации</p>	<p>исследований научно-технических решений и нормативного проектирования инновационных видов продукции и процессов.</p> <p><b>Уметь:</b> делать экономический анализ проектных, конструкторских и технологических решений для выбора оптимального варианта реализации инноваций, разрабатывать модели исследуемых процессов и систем.</p> <p><b>Практический опыт:</b> разработка основных положений стратегии развития организации, обоснование стратегических решений по совершенствованию процессов стратегического и тактического планирования и организации производства; руководство научной разработкой перспективных направлений совершенствования методов, моделей и механизмов стратегического и тактического планирования и организации производства; формирование и обоснование целей и задач исследований и проектных разработок, изыскательских работ, определение значения и необходимости их проведения, путей и методов их решения.</p>	
<p><b>ПК-2</b> – способен организовать и контролировать текущую деятельность системы внутреннего контроля экономического субъекта и внедрять стратегии развития системы внутреннего контроля в практику работы экономического субъекта</p>	<p><b>Знать:</b> теорию и современную практику формирования и функционирования систем внутреннего контроля; существующие тенденции по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю; позиции руководства экономического субъекта по дальнейшему развитию системы внутреннего контроля; системы внутреннего нормативного регулирования экономического субъекта; профессиональные и этические требования к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля.</p> <p><b>Уметь:</b> решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля; формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля; оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе.</p> <p><b>Практический опыт:</b> организация разработки предложений для руководства экономического субъекта по стратегии развития системы внутреннего контроля в экономическом субъекте и по политике в области внутреннего контроля; разработка риск-ориентированных</p>	<p>Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)»</p> <p>Е/01.8</p>

	<p>годовых и оперативных планов работы системы внутреннего контроля, их представление на утверждение уполномоченным руководителям экономического субъекта, контроль их выполнения; руководство разработкой и утверждение внутренних регламентов, определяющих порядок формирования политики, программ, перспективного и годового планов работы системы внутреннего контроля экономического субъекта; сбор, анализ и обобщение информации о российском и международном опыте работы систем внутреннего контроля, формирование заданий по разработке обоснованных направлений их развития; разработка завершающих документов по результатам выполнения заданий по разработке стратегии развития системы внутреннего контроля; внедрение стратегии развития системы внутреннего контроля в практику работы экономического субъекта.</p>	
<p><b>ПК-3</b> – способен управлять процессом финансового консультирования в организации и руководить разработкой корпоративных регламентных документов финансовому консультированию по</p>	<p><b>Знать:</b> основы стратегического менеджмента и маркетинга; основные понятия и современные принципы работы с информацией, корпоративные информационные системы и базы данных; основы управления проектами; основы теории корпоративных финансов; требования к аппаратно-информационному обеспечению финансового консультирования; основы бизнес-планирования и прогнозирования; основные международные, национальные стандарты, а также лучшие практики по финансовому планированию.  <b>Уметь:</b> формировать общую позицию по вопросу финансового консультирования; определять приоритеты и текущие цели процесса финансового консультирования для всех подразделений организации; оценивать ресурсные затраты, необходимые для обеспечения эффективного внедрения и функционирования процесса финансового консультирования и финансового планирования; пользоваться лучшими мировыми практиками по финансовому консультированию; анализировать информацию, тенденции лучших мировых практик и уровень аппаратно-информационного обеспечения процесса финансового консультирования в отрасли и в организации; оценивать полезность внедрения и затраты на внедрение автоматизированных</p>	<p>Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию»  С/01.7</p>



	<p>информационных систем по финансовому консультированию; владеть программным обеспечением (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) для работы с информацией на уровне опытного пользователя.</p> <p><b>Практический опыт:</b> создание методологии финансового консультирования и финансового планирования; формирование стандартов и внутренних регламентов по процессу финансового консультирования и финансового планирования; согласование позиций и выработка единых подходов по вопросам регламентации процесса финансового консультирования совместно с другими подразделениями организации и внешними финансовыми консультантами; координация структурных подразделений организации по вопросам финансового консультирования; формирование требований к методическому обеспечению процесса финансового консультирования.</p>	
<p><b>ПК-4</b> – способен разрабатывать и внедрять стратегии и политики организации по управлению рисками крупных организаций на региональном, национальном и отраслевом уровнях, защищать интересы собственников, прочих стейкхолдеров по ключевым вопросам управления рисками</p>	<p><b>Знать:</b> виды и процедуры комплексного стратегического контроля; назначение, структуру и содержание основных отчетов по рискам; законодательство Российской Федерации, международные и национальные стандарты в сфере надзора за системами управления рисками (со стороны государства и заинтересованных сторон); принципы формирования и анализа показателей эффективности системы управления рисками в организации; систему ключевых показателей эффективности деятельности организации; современный международный и национальный опыт профессиональной деятельности риск-менеджера; базовые принципы кодекса этики профессиональных организаций по риск-менеджменту.</p> <p><b>Уметь:</b> анализировать соответствие задач риск-менеджмента бизнес-целям и задачам организации; анализировать отчетность по рискам руководства организации (бухгалтерскую, управленческую отчетность и планово-нормативную документацию); анализировать целевые показатели системы управления рисками и их динамику; контролировать ключевые показатели эффективности деятельности руководителей и</p>	<p>Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками»</p> <p>F/04.8</p>

	<p>сотрудников, ответственных за процесс управления рисками; производить мониторинг предельно допустимого уровня риска; информировать собственников и прочих стейкхолдеров о существенных фактах по рискам.</p> <p><b>Практический опыт:</b> контроль экономической эффективности разработки системы управления рисками социально-экономических систем и процессов; контроль предельно допустимого уровня риска социально-экономических систем и процессов организации; контроль соблюдения стратегии по управлению рисками; стратегический анализ ключевых показателей эффективности подразделения управления рисками в соответствии с параметрами стратегического управления; установление механизмов внутренней и внешней отчетности по рискам; мониторинг процесса управления рисками и его результативности.</p>	
<p><b>ПК-5</b> – способен применять принципы формирования бизнес-стратегий, маркетинговых стратегий и механизмы финансового менеджмента и бюджетирования, а также учитывать ключевые показатели эффективности организации с учетом специфики деятельности</p>	<p><b>Знать:</b> сущность и принципы управления проектами; современные теории организационных изменений и подходы к их осуществлению; содержание, элементы и принципы процесса оперативного планирования; современные теории и концепции взаимодействия работников в организации, включая вопросы корпоративной этики, мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства, управления конфликтами, внедрения инноваций; принципы управления рисками; этапы разработки системы управления рисками; стратегия развития управления рисками в организации; компоненты системы управления рисками и их взаимосвязь; нормы корпоративного управления и корпоративной культуры.</p> <p><b>Уметь:</b> анализировать внутренний и внешний контекст функционирования организации и устанавливать связи с процессом управления рисками; определять различные сферы применения риск-менеджмента в организации; оценивать ресурсы, необходимые для внедрения процесса управления рисками в организации; определять области взаимодействия между риск-менеджментом и операционным менеджментом; применять корпоративные документы и процедуры для</p>	<p>Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками»</p> <p>Е/02.8</p>

	<p>организации процесса управления рисками; оценивать эффективность построения и внедрения системы управления рисками и процесса управления рисками.</p> <p><b>Практический опыт:</b> постановка задач для ключевых участников процесса управления рисками; координация работ по разработке стратегии и внедрению единых политики и риск-ориентированного подхода с другими направлениями внутренней контрольно-надзорной деятельности (комплаенс-контроля, аудита, системы менеджмента качества, системы внутреннего контроля); определение сроков выполнения задач процесса управления рисками в соответствии с общим графиком работ по организации и контроль их исполнения; преобразование стратегии управления рисками в программы и оперативные задачи по отдельным процессам и организации в целом; организация разработки проекта построения системы управления рисками.</p>	
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

## 2. Формы проведения итоговой аттестации

К итоговой аттестации допускаются обучающиеся, не имеющие академической задолженности по учебным дисциплинам, предусмотренных учебным планом.

Лицам, успешно освоившим соответствующую дополнительную профессиональную программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается документ о квалификации: диплом о профессиональной переподготовке.

Квалификация, указываемая в документе о квалификации, дает его обладателю право заниматься определенной профессиональной деятельностью и (или) выполнять конкретные трудовые функции, для которых в установленном законодательством Российской Федерации порядке определены обязательные требования к наличию квалификации по результатам дополнительного профессионального образования, если иное не установлено законодательством Российской Федерации.

Лицам, не прошедшим итоговой аттестации или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть дополнительной профессиональной программы и (или) отчисленным из Института МИРБИС, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно устанавливаемому Институтом МИРБИС.

Документ о квалификации выдается на бланке, образец которого самостоятельно установлен Институтом МИРБИС.

Итоговая аттестация и включает в себя:

- сдачу итогового квалификационного экзамена;
- выполнение и защита выпускной аттестационной работы.

Дата и время проведения аттестационных испытаний устанавливаются

графиком, утвержденным Институтом МИРБИС по согласованию с председателем итоговой аттестационной комиссии, и доводятся до сведения всех членов аттестационной комиссии и обучающихся, путем размещения в электронной информационно-образовательной среде не позднее, чем за 30 дней до первого аттестационного испытания.

Для проведения итоговой аттестации формируется итоговая аттестационная (экзаменационная) комиссия.

Итоговую аттестационную комиссию возглавляет председатель из числа ведущих специалистов организаций по профилю образовательной программы, который не является работником Института МИРБИС. Состав итоговой аттестационной комиссии формируется из числа лиц, приглашаемых из сторонних организаций: специалистов организаций по профилю образовательной программы, ведущих преподавателей и научных работников других образовательных организаций, а также педагогических работников Института МИРБИС.

### **2.1. Порядок проведения итогового квалификационного экзамена**

Итоговый квалификационный экзамен проводится на междисциплинарной основе в устной и/или письменной форме.

В период подготовки слушателей к итоговому квалификационному экзамену проводятся консультации по экзаменационным вопросам.

На итоговом квалификационном экзамене слушателям предлагается к просмотру видео-кейс, после просмотра которого слушатели выполняют кейс-анализ, кроме того слушатель отвечает на вопросы экзаменационного билета.

Обучающийся вытягивают экзаменационный билет. На подготовку к ответу обучающемуся отводится 40 минут. При подготовке к ответу обучающиеся должны делать необходимые записи на экзаменационных листах (экзаменационные листы со штампом Института МИРБИС выдаются секретарем аттестационной комиссии).

Время, отводимое на ответ по вопросам экзаменационного билета, не должно превышать 10 минут.

После завершения ответа обучающемуся могут быть заданы уточняющие и дополнительные вопросы председателем или членами аттестационной комиссии в пределах перечня вопросов, вынесенных на итоговый квалификационный экзамен.

По завершении итогового квалификационного экзамена аттестационная комиссия на закрытом заседании обсуждает характер ответов каждого обучающегося и проставляет каждому обучающемуся согласованную оценку по итоговому квалификационному экзамену в целом: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

### **2.2. Порядок подготовки и защиты выпускной аттестационной работы**

Защита выпускной аттестационной работы (далее – аттестационная работа) является заключительным этапом обучения обучающихся по образовательной программе.

Для подготовки аттестационной работы обучающемуся назначается научный руководитель из числа педагогических работников Института МИРБИС или лиц, привлекаемых к реализации образовательной программы на иных условиях.

К защите аттестационной работы допускаются лица, успешно завершившие в

полном объеме программы и успешно сдавшие итоговый квалификационный экзамен.

Не позднее чем за 6 месяцев до защиты аттестационной работы обучающимся рекомендуется определиться с предметной областью и направлением исследования применительно к выбранному объекту – конкретной компании, работающей на российском рынке.

За 5-6 месяцев до защиты аттестационной работы проводятся установочные занятия по методике подготовки аттестационной работы.

За 2 месяца до защиты аттестационной работы обучающийся должен передать заявление на утверждение темы аттестационной работы, на основании которого приказом Института МИРБИС за обучающимся закрепляются тема аттестационной работы и научный руководитель.

Проверка аттестационной работы на объем заимствований в системе «Антиплагиат» производится перед защитой аттестационной работы, как правило, за 14 дней до даты защиты. Оригинальность работы должна составлять не менее 75%.

За 5 дней до даты защиты аттестационной работы обучающийся передает сброшюрованную аттестационную работу (а также электронную версию аттестационной работы).

Отзыв научного руководителя и рецензия внешней организации на аттестационную работу предоставляется за 3 дня до даты защиты.

Объектом исследования должна быть предпринимательская деятельность реальной компании или организации, а предметом – конкретная управленческая проблема компании, в которой работает слушатель или с деятельностью, которой он хорошо знаком на практике. Временная актуальность проблемы должна совпадать со сроками исследования (то есть являться *living case*), не допускается использовать утратившую по времени актуальность проблемы (уже выведенные на рынок продукты, реализованные инвестиционные проекты и т.д.). В исследовании должны быть применены научные знания в области управления и экономики.

Возможны следующие варианты выбора слушателем области и темы аттестационной работы:

- слушатель самостоятельно выбирает направление и тематику исследования, исходя из значимости проблемы, возможности получения конкретных данных, наличия специальной литературы, практического использования результатов проведенной работы, а затем согласовывает ее с научным руководителем;

- слушатель при выборе направления и тематики исследования учитывает актуальные проблемы в деятельности своей компании;

- слушатель выбирает направление и тематику исследования с помощью научного руководителя в том случае, если у слушателя возникают проблемы с определением круга интересующих его вопросов с точки зрения их детализации и формализации интересов.

Окончательная формулировка темы должны содержать описание объекта исследования (выбранной компании в терминах принадлежности к отрасли бизнеса, размера, ее положения на рынке), отражать стоящую перед компанией управленческую проблему и выбранную предметную область решения проблемы. Формулировка темы исследования может носить форму вопроса.

Согласование окончательной формулировки темы происходит совместно с руководителем направления (специализации) программы МВА/ЕМВА, который согласовывает заявление слушателя на имя ректора об утверждении темы выпускной аттестационной работы.

Публичная защита аттестационной работы проводится на открытом заседании аттестационной комиссии с участием не менее половины ее состава.

Обучающийся иллюстрирует свое выступление презентацией в программе Power Point.

Для доклада обучающийся должен выбрать наиболее важный и существенный материал.

Основное внимание в докладе должно быть уделено изложению поставленной проблемы, цели исследования, методологии исследования, основным результатам исследования и их анализу, а также рекомендациям, вытекающим из проведенного исследования, оценке экономического эффекта.

После выступления зачитывается рецензия на аттестационную работу и обучающийся отвечает на замечания рецензента. Обучающийся может согласиться с замечаниями рецензента или обоснованно их отвергнуть.

Во время защиты аттестационной работы обучающемуся могут быть заданы членами аттестационной комиссии вопросы по содержанию аттестационной работы.

После доклада, ответов на замечания рецензента и на вопросы членов аттестационной комиссии оглашается отзыв научного руководителя.

По результатам защиты аттестационной работы аттестационная комиссия выставляет оценку и принимает решение о присвоении обучающемуся квалификации, соответствующей специализации и о выдаче диплома о профессиональной переподготовке установленного образца с присвоением дополнительной квалификации, соответствующей программе профессиональной подготовке.

### **3. Оценочные материалы для проведения итоговой аттестации**

#### **Примерные вопросы итогового квалификационного экзамена:**

1. Понятие и роль стратегии бизнес-организации.
2. Отличие стратегического управления от планирования.
3. Виды стратегии на разных уровнях бизнес-организации.
4. Сущность миссии и видения бизнес-организации.
5. Взаимосвязь видения – миссии – целевых показателей.
6. Смысл и содержание «Стратегии развития» и «Конкурентной стратегии».
7. Состав маркетинговой стратегии.
8. Стратегии конкуренции (по М. Портеру) и организационные условия для реализации каждой из них.
9. Эталонные стратегии роста и организационные условия реализации каждой из них.
10. Шкала основных характеристик отрасли.
11. Понятие «отрасль» по М. Портеру (концепция пяти сил конкуренции).
12. Типы и содержание стратегий в молодых и зрелых отраслях.

13. Концепция «цепочки ценностей» (цепочки добавленной стоимости) и ее применение для анализа бизнеса.
14. «Ключевая концепция» и «источники конкурентных преимуществ».
15. Стратегическое соответствие, эффект синергии от межфирменной кооперации и конкурентные преимущества.
16. Характеристики внешней среды организации.
17. Характеристики внутренней среды субъекта хозяйствования, используемые для ее описания при разработке стратегии.
18. Содержание концепции 7-С как способ описания организации как системы.
19. Особенности внешней среды и стратегии фирмы, способствующие эффективному применению организационных структур функционального типа и дивизионного типа.
20. Условия, ориентирующие на предоставление структурным подразделениям фирмы статуса бизнес-единицы.
21. Характеристика матрицы И. Ансофа. Виды стратегий бизнеса на существующем рынке на основе существующего продукта.
22. Портфель бизнеса фирмы. Принципы формирования портфеля.
23. Сильные и слабые стороны портфельной матрицы Дженерал Электрик-Мак-Кинзи.
24. Сильные и слабые стороны портфельной матрицы Матрица Бостонской консультационной группы.
25. Конгломератная диверсификация и концентрическая (родственная) диверсификация.
26. Концепция «жизненного цикла» в стратегическом управлении. Кривая спроса с позиций жизненного цикла. Портфельная Матрица «Жизненный цикл продукта/ Конкурентоспособность».
27. Содержание стратегии на уровне: корпорации, бизнеса, функциональных подразделений. Содержание и главные отличия.
28. Конкурентные стратегии в формирующихся отраслях и на динамичных рынках.
29. Последовательность разработки стратегии. Содержательные этапы и используемые организационные формы.
30. Сущность и применение системы сбалансированных показателей (BSC) как метода реализации стратегии.
31. Вертикальная интеграция и аутсорсинг в деятельности компании.
32. Стратегические альянсы. Конкурентные преимущества стратегических альянсов.
33. Международные стратегии. Мультинациональные и глобальные стратегии конкуренции в эпоху глобализации.
34. Финансовые параметры деятельности компании для определения стратегии.
35. Трансформация видения перспектив компании в совокупность системообразующих параметров.

36. Выявление портфеля бизнес-процессов в интересах реализации ключевых факторов успеха.
37. Управление, основанное на бизнес-процессном подходе.
38. Управление, основанное на ценностях (ценностное управление).
39. «Внутреннее предпринимательство» в бизнесе. Сетевые конструкции. «Добровольчество», наделенное ресурсами.
40. Модели получения большей отраслевой прибыли. Модели прибыли. Трансформация выбираемой компанией модели прибыли в систему количественных индикаторов (KPI).
41. Структура стратегии: стратегия развития, портфельная стратегия, конкурентная стратегия.
42. Система критериев «хорошей» стратегии.
43. Организационные формы, используемые при реализации стратегии.
44. Характеристики различных моделей лидерского поведения.
45. Функции управления персоналом.
46. Смысл агентской проблемы в корпоративном управлении и способы ее разрешения.
47. Роль и место социальной ответственности в деятельности компаний среднего бизнеса.

**Примерные предметные области для исследований по выпускной аттестационной работе**

1. Разработка стратегии цифровизации управления (на примере любой отрасли).
2. Разработка бизнес-модели (на примере конкретного предприятия).
3. Разработка и внедрение системы подбора и адаптации персонала для достижения стратегических целей (на примере конкретного предприятия).
4. Разработка и внедрение модели корпоративных ценностей в систему управления персоналом (на примере конкретного предприятия).
5. Разработка и внедрение корпоративной культуры для поддержки реализации стратегических целей компании (на примере конкретного предприятия).
6. Разработка стратегии вывода на рынок бренда (на конкретном примере).
7. Разработка стратегии по выходу на перспективные рынки (на примере конкретного предприятия, отрасли).
8. Разработка диверсификационной стратегии (на примере конкретного предприятия).
9. Разработка стратегии конкуренции в целях обеспечения устойчивого роста и создания инвестиционной привлекательности компании (на примере конкретного предприятия).



#### 4. Критерии оценивания обучающихся

Перевод 100-балльной рейтинговой оценки в традиционную происходит следующим образом:

Уровень оценки по 100-балльной системе	Объяснение	5-балльная шкала	Соответствие европейской шкале оценок	Соответствие системе зачтено/ не зачтено
86 и выше	Отлично	5	A (86-100)	Зачтено (56-100)
71-85	Хорошо	4	B (80-85); C (71-79)	
56-70	Удовлетворительно	3	D (65-70); E (56-64)	
Менее 55	Неудовлетворительно	2	F (менее 55)	Не зачтено (менее 55)

#### Критерии оценки защиты аттестационной работы

Критерий	Балл, максимум
<b>Содержание аттестационной работы</b>	<b>30</b>
В том числе:	
Ясность и соответствие теме исследования	5
Обзор литературы	5
Обоснованность выбора методологии исследования, полнота и достоверность представленных результатов исследования	5
Качество анализа результатов исследования	5
Обоснованность выводов исследования	5
Логичность презентации предлагаемых рекомендаций	5
<b>Свобода владения материалом</b>	<b>27,5</b>
<b>Ответы на вопросы</b>	<b>27,5</b>
<b>Презентационные навыки</b>	<b>15</b>
В том числе:	
Оформление выпускной аттестационной работы	7,5
Визуальная презентация	7,5
<b>ВСЕГО:</b>	<b>100</b>

#### 5. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение

##### 5.1 Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов

№	Нормативно-правовые акты
1.	
	Основная литература

1. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] / Б. Т. Кузнецов. – Москва : Юнити-Дана, 2015. – 623 с. – ISBN 978-5-238-01209-4. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117473>.
2. Стратегия [Электронный ресурс] / пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 288 с. – (Harvard Business Review: 10 лучших статей). – ISBN 978-5-9614-5861-9. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=468435>.
3. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд ; пер. с англ. ; под ред. М. И. Соколовой, Л. Г. Зайцева. – Москва : Юнити-Дана, 2015. – 577 с. – ISBN 5-85173-059-5. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436856>.
4. Акмаева, Р. И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 442 с. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959>.
5. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт ; пер. с англ. – 10-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2016. – 656 с. – (Классика МВА). – ISBN 978-5-496-01569-1.
6. Марусева, И. В. Современный менеджмент (Классический и прикладной аспекты) [Электронный ресурс] : учебное пособие для вузов / И. В. Марусева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 543 с. – ISBN 978-5-4475-9728-3. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494455>.
7. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / под ред. М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2015. – 343 с. – ISBN 978-5-238-02247-5. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>.
8. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : [учебник] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – 3-е изд. – Москва ; Санкт-Петербург ; Киев : Вильямс, 2012. – 672 с. – ISBN 978-5-8459-1060-8.
9. Михненко, П. А. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебник / П. А. Михненко. – 4-е изд., стер. – Москва : Ун-т «Синергия», 2018. – 520 с. – (Легкий учебник). – ISBN 978-5-4257-0342-2. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=490881>

**Дополнительная литература**

1. Альтшулер, И. Г. О стратегии, маркетинге и консалтинге [Электронный ресурс] : занимательно — для внимательных! / И. Г. Альтшулер. — Москва : Дело, 2016. — 439 с. — ISBN 978-5-7749-1085-4. — Режим доступа : [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=442963](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=442963).
2. Анцупов, А. Я. Стратегическое управление [Электронный ресурс] / А. Я. Анцупов. — Изд. 3-е., испр. и перераб. — Москва : Техносфера, 2015. — 344 с. — (Библиотека Института стратегий развития). — ISBN 978-5-94836-406-3. — Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=444848>.
3. Когденко, В. Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. Г. Когденко, М. В. Мельник, И. Л. Быковников. — Москва : Юнити-Дана, 2015. — 471 с. — Режим доступа : [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115187](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115187).
4. Мансуров, Р. Е. Настольная книга Большого руководителя [Электронный ресурс] : как на практике разрабатывается стратегия развития / Р. Е. Мансуров. — Москва : Инфра-Инженерия, 2014. — 208 с. — ISBN 978-5-9729-0072-5. — Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=234780>.
5. Полковников, А. В. Управление проектами : учебник / А. В. Полковников, М. Ф. Дубовик. — Москва : Олимп-Бизнес, 2017. — 533 с. — (Полный курс МВА). — ISBN 978-5-9693-0346-1.
6. Репнев, В. А. Исследование системы управления компанией — управление изменениями [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. А. Репнев. — Москва : Директ-Медиа, 2013. — 265 с. — ISBN 978-5-4458-3418-2. — Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=210617>.
7. Стратегическое управление [Электронный ресурс] : учебник / И. К. Ларионов, А. Н. Герасин, О. Н. Герасина [и др.] ; под ред. И. К. Ларионова. — 3-е изд. — Москва : Дашков и К°, 2019. — 235 с. — (Учебные издания для магистров). — ISBN 978-5-394-03171-7. — Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214>.
8. Шарп, У. Ф. Инвестиции : учебник / У. Ф. Шарп, Г. Дж. Александер ; пер. с англ. — Москва : Инфра-М, 2014. — 1028 с. — ISBN 978-5-16-002595-7.
9. Эванс, В. Ключевые стратегические инструменты [Электронный ресурс] : 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер / В. Эванс ; пер. В. Н. Егоров. — Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. — 459 с. — ISBN 978-5-9963-2902-1. — Режим доступа : [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=362819](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=362819).
10. Адизес, И. К. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем / И. Адизес ; пер. с англ. — 2-е изд. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 320 с. — ISBN 978-5-00057-380-8.

	<p>11. Адизес, И. К. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес ; пер. с англ. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с. – ISBN 978-5-00057-151-4.</p> <p>12. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2015. – 510 с. – (Золотой фонд российских учебников). – ISBN 978-5-238-01095-3. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=114981">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=114981</a>.</p> <p>13. Друкер, П. Ф. Классические работы по менеджменту [Электронный ресурс] / П. Ф. Друкер ; под ред. Р. Пискотиной ; пер. И. Григорян, О. Медведь, С. Писарева. – 2-е изд. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2016. – 218 с. – ISBN 978-5-9614-5345-4. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=303712">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=303712</a>.</p> <p>14. Кови, С. Лидерство, основанное на принципах [Электронный ресурс] / С. Кови ; под ред. Р. Пискотиной ; пер. П. Самсонов. – 7-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 301 с. – ISBN 978-5-9614-5052-1. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=279696">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=279696</a>.</p> <p>15. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей [Электронный ресурс] : настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье ; под ред. М. Савиной ; пер. М. Кульнева. – 2-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 288 с. – ISBN 978-5-9614-1844-6. – Режим доступа : <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=229875">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=229875</a>.</p>
	<b>Информационно-справочные системы</b>
	<b>Интернет ресурсы</b>
	<p><a href="http://trendwatching.com/">http://trendwatching.com/</a> - самый популярный ресурс о потребительских трендах</p> <p><a href="http://www.gartner.com">http://www.gartner.com</a> - ключевой ресурс о технологических трендах</p> <p><a href="http://www.euromonitor.com/">http://www.euromonitor.com/</a> - европейский источник о статистике и трендах</p> <p><a href="http://espas.eu/orbis/espas/">http://espas.eu/orbis/espas/</a> - Европейское бюро по стратегии и анализу</p> <p><a href="https://www.psfk.com/">https://www.psfk.com/</a> - тренды из разных областей</p> <p><a href="http://www.coolhunting.com">http://www.coolhunting.com</a> - тренды в области дизайна</p> <p><a href="https://www.slideshare.net/">https://www.slideshare.net/</a> - библиотека презентаций на разные темы</p> <p><a href="https://www.ipsosglobaltrends.com/">https://www.ipsosglobaltrends.com/</a> - технологические тренды</p> <p><a href="https://www.atkearney.com/">https://www.atkearney.com/</a> - социальные и демографические глобальные тренды</p> <p><a href="http://ec.europa.eu/epsc/sites/epsc/files/espas-report-2015.pdf">http://ec.europa.eu/epsc/sites/epsc/files/espas-report-2015.pdf</a> - вызовы для Европы на горизонте до 2030 года</p> <p><a href="http://www.trendradar.org/">http://www.trendradar.org/</a> - выявление ключевых технологических трендов</p> <p><a href="https://www.battelle.org/">https://www.battelle.org/</a> - ключевые научные тренды</p> <p><a href="https://www.shapingtomorrow.com">https://www.shapingtomorrow.com</a></p>

## 5.2 Материально-техническое обеспечение для проведения итоговой аттестации

Материально-техническое обеспечение включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института МИРБИС.

Для обучающихся: созданы условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, телекоммуникационные технологии.

Всем обучающимся предоставлен доступ на образовательную платформу, которая обеспечивает освоение учебной дисциплины в полном объеме независимо от места и времени нахождения обучающихся.

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института МИРБИС из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет».

**Лицензионное программное обеспечение:**

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition;
- Программа 1С: Бухгалтерия 8.

**6. Методические рекомендации обучающимся**

**Методические рекомендации по написанию и оформлению выпускной аттестационной работы**

Выпускная аттестационная работа должна иметь внутреннее единство и логическую последовательность в раскрытии выбранной темы.

**1. Содержание выпускной аттестационной работы стратегического характера**

Выпускная аттестационная работа слушателей программы EMBA может носить стратегический характер.

Выпускная аттестационная работа должна содержать следующие разделы:

Введение

Раздел 1. Критический обзор теоретических аспектов по рассматриваемой проблеме, а также анализ литературы по теме исследования.

Раздел 2. Обоснование выбора методологии исследования по рассматриваемой проблеме.

Раздел 3. Представление проведенных исследований по рассматриваемой проблеме.

Раздел 4. Рекомендации и выводы по результатам проведенных исследований.

Заключение

Библиография

Приложения

Слушатель должен дать названия всем разделам работы в соответствии с рассматриваемой в них проблематикой.

## **2. Содержание разделов выпускной аттестационной работы**

Раздел «Введение» содержит обоснование актуальности исследования с точки зрения совершенствования текущей деятельности компании, ее целей и задач, предмета и объекта исследования, для чего слушатель должен описать состояние компании в части ее роли и места в отрасли. В разделе формулируется проблема и исследовательская гипотеза, также определяется перечень исследуемых вопросов, характер используемого фактического материала, информационная база исследования.

Раздел 1 «Критический обзор теоретических аспектов по рассматриваемой проблеме, а также анализ литературы по теме исследования» должен содержать рассмотрение и критическую оценку различных теоретических концепций, взглядов, методических подходов к решению рассматриваемой проблемы.

Слушатель должен показать основные тенденции развития теории и практики в конкретной области и степень их отражения в отечественной и зарубежной научной и учебной литературе.

Внутри этого раздела должны быть введены подразделы для рассмотрения ряда различных теоретических аспектов сложных проблем, демонстрирующие способность слушателя к структуризации современной теории.

Обзор теории пишется в форме реферата наиболее полезных определений и мыслей теории по теме исследования.

Фокус содержательных аспектов обзора литературы должен концентрироваться на накопленном теорией опыте решения задач в подобных ситуациях и соответствующих теоретических рекомендациях, но не на инструментарии анализа (PEST, SWOT, 5-сил конкуренции и т.д.).

Во вступительной части раздела дается критический обзор теоретических аспектов.

Обязательными являются ссылки на 1-3 статьи по теме исследования за последние 1-2 года, а также 2-3 книги за последние 1-2 года (отсутствие данных источников свидетельствует о незнании слушателем «последних взглядов» в теории).

Раздел 2 «Обоснование выбора методологии исследования по рассматриваемой проблеме» должен содержать обоснование выбора методологии (логика исследования по этапам, а также выбор и обоснование возможности применения концептуальных моделей и методов исследования) и методики исследования по рассматриваемой проблеме. При выделении автором работы нескольких частных исследований соответствующие им частные методики могут оформляться отдельными подразделами методологии. Как правило, количество частных исследований, представляемых в работе, составляет не более 5-7 исследований, при этом не менее чем одно из них, должно быть выполнено по первичным данным (полевым).

В методологии, кроме того, должна быть дана оценка предполагаемых методов исследования с точки зрения возможности и целесообразности их использования, преимуществ и возможных трудностей для решения поставленной проблемы применительно к данному предприятию, отрасли и целям исследования.

Внутри раздела должно быть, как минимум два подраздела. Первый раздел посвящен обоснованию выбора методов исследования и концептуальных моделей. Второй раздел должен содержать описание алгоритма проведения исследования в целом или алгоритмы каждого из частных исследований.

Рекомендуемой формой отражения процесса исследований: логической и временной последовательности (этапности) частных исследований и получаемых измеримых результатов на каждом из этапов является «Трёхграфовая методологическая таблица исследований», формат которой приводится в Таблице 2.

Таблица 2 – Трёхграфовая методологическая таблица исследований

<b>Вопросы исследования</b>	<b>Методы исследования и концептуальные модели</b>	<b>Ожидаемый измеримый результат</b>
1.		
...		
...		

Одним из частных исследований должна выступать оценка ожидаемого экономического эффекта, выбираемого автором варианта решения исследуемой проблемы. В разделе 2 должна быть представлена методика оценки экономической эффективности. Само исследование по оценке экономической эффективности включается в раздел 3. Данные исследования могут носить экспертно-аналитический или экспериментальный (тестовый) характер. В случае выбора первого варианта следует учитывать, что аттестационная работа по программе МВА, приоритетно носящая управленческую направленность, не преследует цели проведения углубленных экономических оценок. Однако автор должен суметь весьма точно сформулировать: через что он видит возможность получения экономического эффекта и в каких цифрах, и на какой основе он может выполнить эту оценку. При использовании экспериментального варианта исследований экономических результатов автору следует разработать соответствующую методику их проведения.

Раздел 3 «Представление результатов проведенных исследований по рассматриваемой проблеме» должен содержать результаты всех видов проведенных исследований как на основе вторичной информации (обязательно указание источников информации), так и полевых исследований, проведенных слушателем самостоятельно. Материалы раздела должны позволить оценивать корректность, полноту и обоснованность выводов и рекомендаций по проблеме, рассматриваемой в аттестационной работе.

Раздел должен иметь отдельные подразделы для каждого этапа и/или проведенного исследования в рамках выбранной методологии.

Раздел 4 «Рекомендации и выводы по результатам проведенных исследований» должен содержать обоснованные слушателем выводы по результатам проведения исследований и анализу результатов, а также предлагаемый слушателем вариант или

набор вариантов и программ решения поставленной в аттестационной работе проблемы предприятия.

Все рекомендации должны вытекать из результатов проведенных слушателем исследований.

Раздел содержит отдельные подразделы.

Первым подразделом выступает рекомендуемое автором «управленческое решение», которое соответствует заявленной теме. Так, если тема диплома «Разработка стратегии интенсивного роста ...», то первым подразделом рекомендаций выступает рекомендуемый текст этой стратегии; если тема «Разработка бизнес процесса...», то соответственно – диаграмма бизнес-процесса.

Заключение содержит краткий обзор основных результатов и аналитических выводов проведенного исследования.

Изложение по разделам аттестационной работы должно быть логичным с точки зрения выбранной и обоснованной слушателем методологии исследования, что позволит оценить его уровень в Отзыве научного руководителя, в Рецензии и на защите.

### **3. Содержание выпускной аттестационной работы операционного характера с акцентом на операционной стратегии**

Выпускная аттестационная работа слушателей программы EMBA может носить диагностическо-исследовательский характер и выполняться на базе проектов, выполненных в процессе обучения.

Выпускная аттестационная работа в этом случае должна содержать следующие разделы:

Введение

Раздел 1. Критический обзор теоретических аспектов по рассматриваемой проблеме, а также анализ литературы по теме исследования.

Раздел 2. Комплексная диагностика компании.

Раздел 3. Разработка стратегического концепт-плана и плана операционализации.

Раздел 4. Рекомендации и выводы по результатам проведенных исследований.

Заключение

Библиография

Приложения

Слушатель должен дать названия всем разделам работы в соответствии с рассматриваемой в них проблематикой.

### **4. Содержание разделов выпускной аттестационной работы диагностическо-исследовательского характера**

Раздел «Введение» содержит обоснование актуальности исследования с точки зрения совершенствования текущей деятельности компании, ее целей и задач, предмета и объекта исследования, для чего слушатель должен описать состояние компании в части ее роли и места в отрасли, ее видение и миссию. В разделе формулируется проблема и исследовательская гипотеза, также определяется перечень исследуемых вопросов, характер используемого фактического материала, информационная база исследования.



Раздел 1 «Критический обзор теоретических аспектов по рассматриваемой проблеме, а также анализ литературы по теме исследования» должен содержать рассмотрение и критическую оценку различных теоретических концепций, взглядов, методических подходов к решению рассматриваемой проблемы.

Слушатель должен показать основные тенденции развития теории и практики в конкретной области и степень их отражения в отечественной и зарубежной научной и учебной литературе.

Внутри этого раздела должны быть введены подразделы для рассмотрения ряда различных теоретических аспектов сложных проблем, демонстрирующие способность слушателя к структуризации современной теории.

Обзор теории пишется в форме реферата наиболее полезных определений и мыслей теории по теме исследования.

Фокус содержательных аспектов обзора литературы должен концентрироваться на накопленном теорией опыте решения задач в подобных ситуациях и соответствующих теоретических рекомендациях, но не на инструментарии анализа (PEST, SWOT, 5-сил конкуренции и т.д.).

Во вступительной части раздела дается критический обзор теоретических аспектов.

Обязательными являются ссылки на 1-3 статьи по теме исследования за последние 1-2 года, а также 2-3 книги за последние 1-2 года (отсутствие данных источников свидетельствует о незнании слушателем «последних взглядов» в теории).

Раздел 2 «Комплексная диагностика компании» должен содержать в себе анализ внутренней и внешней среды организации с указанием инструментов и методов исследования, на основании которого должна быть сформулирована главная стратегическая проблема организации.

Раздел должен иметь отдельные подразделы для описания внутренней среды организации, анализа внешней среды и консолидации результатов исследования организации.

Раздел 3 «Разработка стратегического концепт-плана и плана операционализации» должен содержать описание целевых установок учредителей/собственников компании и облик будущего; генеральные целевые планы в поддержку «видения» и «миссии», а также стратегические планы компании.

При разработке плана операционализации стратегического концепт-плана необходимо описать построение модели цепочки добавленной стоимости; осуществить выявление критичных бизнес-процессов на основе методологии QFD; сформулировать цели в области проектирования/оптимизации бизнес-процессов, уточнив стратегическую карту; сформировать паспорт проекта для реализации одной из целей по оптимизации бизнес-процессов, а также осуществить коррекцию схемы организационной структуры компании с учетом новой модели операционной деятельности.

Раздел должен иметь отдельные подразделы для каждого этапа и/или проведенного исследования.

Раздел 4 «Рекомендации и выводы по результатам проведенных исследований» должен содержать обоснованные слушателем выводы по результатам проведения

исследований и анализу результатов, а также предлагаемый слушателем вариант или набор вариантов и программ решения поставленной в аттестационной работе проблемы предприятия.

Все рекомендации должны вытекать из результатов проведенных слушателем исследований.

Раздел содержит отдельные подразделы.

Первым подразделом выступает рекомендуемое автором «управленческое решение», которое соответствует заявленной теме. Так, если тема диплома «Разработка стратегии интенсивного роста ...», то первым подразделом рекомендаций выступает рекомендуемый текст этой стратегии; если тема «Разработка бизнес процесса...», то соответственно – диаграмма бизнес-процесса.

Заключение содержит краткий обзор основных результатов и аналитических выводов проведенного исследования.

Изложение по разделам аттестационной работы должно быть логичным с точки зрения выбранной и обоснованной слушателем методологии исследования, что позволит оценить его уровень в Отзыве научного руководителя, в Рецензии и на защите.

### **Оформление выпускной аттестационной работы**

Рекомендуемый объем аттестационной работы – 60-70 страниц, выполненных через полуторный интервал, шрифт № 12 Times New Roman в программе Word.

Текст аттестационной работы печатается на одной стороне стандартного листа размером 297 мм x 210 мм (формат А4) и располагается таким образом, чтобы его ограничивали поля: с левой стороны текста шириной 2,0 см, сверху 2,0 см, с правой не менее 1 см и внизу – 2,0 см. Обязательна единая нумерация страниц всей аттестационной работы, кроме титульного листа (титульный лист считается стр. 1, но номер на нём не ставится).

Примечания размещаются в нижней части страницы, отделяются от текста чертой размером 1/4 ширины листа и нумеруются арабскими цифрами. Требование о наличии свободного поля внизу страницы должно соблюдаться и в этом случае. Перенос текста примечаний и сносок на оборот страницы или на следующую страницу не допускается.

### **Оформление библиографических ссылок и цитат.**

Рекомендуется использовать систему включения ссылки в текст по следующим правилам (учебники, монографии, статьи, обзоры, Интернет, с указанием источника по ГОСТу):

Указывается номер издания в разделе «Библиография» аттестационной работы слушателя, а также номер страницы:

например: *Глобальная стратегия рассматривает мир как единый рынок (14, стр. 24).*

или: *Ф. Котлер (14, стр. 24) определяет глобальную стратегию, как подход к формулированию стратегии, где мир рассматривается как единый рынок.*

Когда используется прямая цитата, то необходимо взять цитату в кавычки и указать номер издания в разделе «Библиография» и номер страницы:

например: *«Интегрированное управление логистикой важно для оборота в отрасли» (14, стр. 16)*

## Структура текста выпускной аттестационной работы

Титульный лист:

название аттестационной работы, ФИО автора и научного руководителя.

Содержание: название глав и параграфов с указанием страниц.

Перечень таблиц: перечень названий и страниц всех таблиц, содержащихся в работе.

Перечень рисунков: перечень названий и страниц всех рисунков, фотографий, иллюстраций и диаграмм.

Текст аттестационной работы.

Библиография (перед Приложениями): перечень всех источников, использованных в процессе работы в единой нумерации и в следующей последовательности:

- нормативные документы (международные акты, кодексы, федеральные законы, указы Президента России, постановления, положения и инструкции и т.п.),
- книги, журнальные и газетные публикации (в алфавитном порядке),
- материалы организации, на базе которой подготовлена дипломная работа,
- сетевые ресурсы, Веб-сайты.

Необходимо указать адрес и точную дату получения информации, например:

▪ *Единое окно доступа к образовательным ресурсам: портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://window.edu.ru>. Дата обращения: 01.09.2011.*

Примеры библиографических описаний изданий:

произведение одного, двух и трех авторов:

*Зарубина, Н. Н. Деньги как социокультурный феномен. – М.: Анкил, 2011.- 200 с.*

если авторов четыре и более, то описание составляют под заглавием произведения:

*Математические основы управления проектами / А. В. Полковников [и др.]; ред. В. Н. Бурков. – М.: Высшая школа, 2005. – 423 с.*

публикация в периодическом издании (журнал, газета):

*Фишбейн, Д.Е. Школа в Европе: заметки на полях тетради путешественника // Директор школы. – 2011. – № 6: июнь. – С. 41-45*

статья из сборника (глава из книги):

*Мареева, Е.В. Проблема души. От Канта к неокантианцам // Философия Канта в критике современного разума: сб. статей. - 2010. - С. 303-324*

Перечень приложений: перечень названий приложений.

**В конце работы ставится подпись обучающегося и дата.** Подпись ставится на последней странице текста после выводов, рекомендаций и заключения.

В аттестационную работу должны быть вложены (не брошюруются!):

- 1) отзыв научного руководителя;
- 2) внешняя рецензия;

К началу защиты каждый обучающийся должен разработать и согласовать с научным руководителем тезисы презентации своей аттестационной работы, содержание раздаточного материала или слайдов.

**Рецензирование и защита выпускной аттестационной работы**

Законченная аттестационная работа, подписанная обучающимся, представляется научному руководителю. После проверки и одобрения научный руководитель подписывает работу и составляет свой Отзыв.

Отзыв научного руководителя оформляется по установленной в Институте МИРБИС форме.

Аттестационная работа также должна иметь внешнюю рецензию. В качестве рецензентов могут привлекаться специалисты, работающие на предприятиях, в организациях, научных учреждениях и вузах: профессора и преподаватели других высших учебных заведений, если они не работают по совместительству в Институте МИРБИС. В качестве рецензента может выступать работодатель обучающегося.

Обучающийся должен до заседания аттестационной комиссии выписать отрицательные замечания рецензента, подготовить и дать по ним ответ на защите работы.

Список очередности защиты аттестационных работ составляется заранее, объявляется обучающимся и предьявляется в аттестационную комиссию.

**В аттестационной комиссии до начала защиты работы предьявляются следующие документы:**

- сброшюрованная обучающимся аттестационная работа;
- отзыв научного руководителя;
- внешняя рецензия;
- другие материалы по желанию обучающегося, характеризующие научную и практическую ценность выполненной работы (печатные статьи по теме аттестационной работы, акты о внедрении и др.).

Публичная защита работы проводится на открытом заседании аттестационной комиссии с участием не менее половины ее состава.

Слушатель иллюстрирует свое выступление компьютерной Презентацией в программе Power Point. Институт МИРБИС предоставляет все необходимое оборудование.

***Структура Презентации результатов исследования с использованием программы Power Point:***

- Слайд 1 – Название работы, ФИО обучающегося и руководителя,
  - Слайд 2 – Актуальность исследования, подтвержденная «фактами и цифрами»,
  - Слайд 3 – Сформулированная проблема исследования, исследовательская гипотеза и цель исследования,
  - Слайд 4 – Перечень исследовательских вопросов,
  - Слайд 5 – Краткие выводы по Обзору литературы,
  - Слайд 6 – Методология исследования (логика и методы),
  - Слайды с результатами исследования,
  - Слайды с выводами исследования,
  - Слайды с рекомендациями,
  - Слайд с оценкой ожидаемого или уже достигнутого экономического эффекта,
- Обучающийся должен быть готов к ответам на замечания рецензента и вопросы членов аттестационной комиссии.

Для доклада обучающийся должен выбрать наиболее важный и существенный материал. Основное внимание в докладе должно быть уделено изложению

поставленной проблемы, цели исследования, методологии исследования, основным результатам исследования и их анализу, а также рекомендациям, вытекающим из проведенного исследования оценке экономического эффекта.

После выступления обучающегося зачитывается рецензия на аттестационную работу, и обучающийся отвечает на замечания рецензента. Обучающийся может согласиться с замечаниями рецензента или обоснованно их отвергнуть.

Во время защиты обучающемуся могут быть заданы членами аттестационной комиссии вопросы по содержанию аттестационной работы. Ответы следует давать кратко и мотивированно.

После доклада, ответов на замечания рецензента и на вопросы членов аттестационной комиссии оглашается отзыв научного руководителя.