

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

---

**Институт отраслевого менеджмента  
Факультет рыночных технологий  
Кафедра Инвестиционно-строительного бизнеса  
и управления недвижимостью**

УТВЕРЖДЕНА  
Ученым советом  
Института отраслевого менеджмента  
Протокол от «26» сентября 2024 г. № 95

**ПРОГРАММА**

**ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

направление подготовки  
38.04.02 - Менеджмент  
направленность (профиль) «Девелопмент и управление недвижимостью»

Квалификация  
Магистр

Форма обучения  
очная

Год выпуска 2025

Москва, 2024 г.

**Автор-составитель:**

д.э.н., профессор кафедры Инвестиционно-строительного бизнеса и управления недвижимостью Н.Ю. Яськова

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Основные положения	4
2	Виды и объем государственной итоговой аттестации	5
3	Перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения образовательной программы	5
4	Ключевые индикаторы сформированности компетенций	5
5	Шкала оценивания	7
6	Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения образовательной программы	8
	6.1 Общая характеристика выпускной квалификационной работы	8
	6.2 Перечень рекомендуемых тем ВКР	9
7	Методические материалы	10
	7.1 Порядок подготовки и выполнения выпускной квалификационной работы. Требования по оформлению выпускной квалификационной работы.	10
	7.2 Руководство и консультирование	16
	7.3 Процедура защиты выпускной квалификационной работы	17
	Приложение 1. Форма заявления на тему и руководителя ВКР	19
	Приложение 2. Форма плана-графика подготовки ВКР	20
	Приложение 3. Форма титульного листа ВКР	21
	Приложение 4. Примеры библиографических записей используемых источников литературы	22
	Приложение 5. Форма рецензии на ВКР	23
	Приложение 6. Форма отзыва научного руководителя о работе обучающегося в период подготовки ВКР	24

## 1. Основные положения

Программа государственной итоговой аттестации предназначена для студентов магистратуры, обучающихся по направлению 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Девелопмент и управление недвижимостью» и включает в себя вопросы, связанные с разработкой и защитой выпускной квалификационной работы (ВКР).

Программа разработана на основании:

– Федерального закона от 27 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее Федеральный закон);

– Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ (Приказ от 6 апреля 2021 года № 245);

– Положения о проведении в РАНХиГС государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры, утвержденного приказом ректора Академии от 25.03.2016 № 01-1502 (в ред. от 27.09.2023 г. № 02-1747);

– Положения о выпускной квалификационной работе по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в РАНХиГС, утвержденного приказом ректора Академии от 28.12.2017 № 02-943 (в ред. от 06.05.2019г. № 02-520);

– Положения о выпускной квалификационной работе по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, выполняемой в виде стартапа, утвержденного приказом ректора Академии от 30.10.2023г. № 02-2008,

– Регламента проведения ГИА с применением дистанционных образовательных технологий в условиях мер, принимаемых для противодействия распространения коронавирусной инфекции, утвержденного приказом ректора Академии от 24.04.2020 № 02-370;

– Образовательного стандарта Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, утвержденного приказом ректора Академии от 29 марта 2021 г. № 01-3036 и разработанного на основе федерального государственного образовательного стандарта 38.04.02 Менеджмент;

– Учебного плана, календарного учебного графика образовательной программы «Девелопмент и управление недвижимостью» по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

ГИА проводится государственными экзаменационными комиссиями в целях определения соответствия результатов освоения обучающимися образовательных программ соответствующим требованиям образовательного стандарта, самостоятельно утвержденного Академией.

К ГИА допускается обучающийся, не имеющий академической задолженности и в полном объеме выполнивший учебный план или индивидуальный учебный план по соответствующей образовательной программе.

Успешное прохождение ГИА является основанием для выдачи обучающемуся документа о высшем образовании и о квалификации образца, установленного Министерством образования и науки Российской Федерации.

Местом размещения документов, информации и обмена ими при организации ГИА с применением ДОТ является личный кабинет обучающегося <https://my.ranepa.ru/>. Для сотрудников Академии инструментом взаимодействия с личным кабинетом обучающегося является Комплексная автоматизированная система Академии (далее – КАС).

## 2. Виды и объем государственной итоговой аттестации

Государственная итоговая аттестация включает защиту выпускной квалификационной работы.

Государственная итоговая аттестация проводится очно или очно с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ). ГИА может проводиться с применением ДОТ в связи с форс-мажорными обстоятельствами. Решение о проведении ГИА с применением ДОТ принимается руководителем структурного подразделения, реализующего образовательную программу и организующего ГИА для всех обучающихся образовательной программы без подачи заявлений с их стороны.

Общая трудоемкость итоговой государственной аттестации:

подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работы – 9 зачетных единиц – 324 академических часа.

## 3. Перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения образовательной программы

Код компетенции	Наименование компетенции
<b>УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (УК/УК ОС)</b>	
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий
УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, выработывая 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/ОПК ОС)</b>	
ОПК ОС-1	Способен решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды
ОПК ОС-2	Способен применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач
ОПК ОС-3	Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей
ОПК ОС-4	Способен выполнять научно-исследовательские проекты в менеджменте и смежных областях
<b>САМОСТОЯТЕЛЬНО УСТАНОВЛЕННЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (ПКС)</b>	
ПКс-1	Способен к руководству по управлению государственным, муниципальным и частным жилищным фондом
ПКс-2	Способен к операционному и стратегическому управлению процессами административного, хозяйственного, документационного и организационного сопровождения и обеспечения деятельности организации

## 4. Ключевые индикаторы сформированности компетенций

Код компетенции	Наименование компетенции	Ключевой индикатор
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на	Вырабатывает стратегию действий, направленную на устранение

	основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	рисков возникновения проблемных ситуаций
УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	Оценивает ресурсы и определяет способы управления проектом с учетом последовательности этапов его жизненного цикла
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Использует властные полномочия для организации работы команды по достижению поставленной цели
УК-4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	Организует и осуществляет коммуникативное взаимодействие в профессиональной и академической среде на русском и иностранном языках
УК-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	Организует межкультурное взаимодействие с учетом этнических, религиозных, гендерных и возрастных отличий и психофизиологических особенностей
УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	Определяет собственные потребности в профессиональном и личностном росте и способы их удовлетворения с использованием возможностей системы непрерывного образования
ОПК ОС-1	Способен решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды, на основе современной теории, используя инструменты бенчмаркинга
ОПК ОС-2	Способен применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач	Отбирает необходимую и достаточную, релевантную информацию, использует методы, адекватные предмету исследования; уверенно пользуется современными информационными технологиями
ОПК ОС-3	Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей	Разрабатывает программу действий по освоению инновационных направлений деятельности организаций и трансформирует их бизнес-модели
ОПК ОС-4	Способен выполнять научно-исследовательские проекты в менеджменте и смежных областях	Готовит и защищает научно-исследовательский проект в рамках учебного процесса магистратуры
ПКс-1	Способен к руководству по управлению государственным, муниципальным и частным жилищным фондом	Оценивает выполнение запланированного объема и качества работ по достижению показателей планов и программ развития жилищного фонда

ПКс-2	Способен к операционному и стратегическому управлению процессами административного, хозяйственного, документационного и организационного сопровождения и обеспечения деятельности организации	Ставит стратегические цели подразделениям административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки в соответствии с миссией и планами стратегического развития организации
-------	---	---

### 5. Шкала оценивания

Оценка	Требования к знаниям
«отлично»	<p>ВКР выполнена на актуальную тему, имеющую новизну, четко сформулированы цели и задачи проводимого исследования. Выполнен глубокий анализ объекта исследования. Отмечается достоверность, оригинальность и новизна выводов по теме исследования.</p> <p>В работе дано новое решение теоретической или практической задачи, имеющей существенное значение для профессиональной области.</p> <p>Отмечается научный стиль изложения результатов работы с корректными ссылками на литературные источники.</p> <p>ВКР полностью соответствует требованиям образовательного стандарта.</p> <p>Презентация и доклад в полной мере отражают содержание. ВКР, продемонстрировано хорошее владение материалом работы, уверенное, последовательное и логичное изложение результатов исследования.</p> <p>Ответы на вопросы даны в полном объеме.</p> <p>Результаты исследования апробированы в выступлениях на конференциях, семинарах, имеются публикации в печати, результаты подтверждены справкой о внедрении и т.д.</p>
«хорошо»	<p>ВКР выполнена на актуальную тему, имеются незначительные замечания по формулировке целей и задач проводимого исследования.</p> <p>Анализ объекта исследования выполнен недостаточно глубоко. Достоверность, оригинальность и новизна выводов имеют ряд незначительных замечаний.</p> <p>В работе дано частичное решение теоретической или практической задачи, имеющей значение для профессиональной области.</p> <p>Имеются незначительные замечания к научности стиля изложения результатов и/или к корректности ссылок на источники.</p> <p>ВКР с незначительными замечаниями соответствует требованиям образовательного стандарта.</p> <p>Имеются незначительные замечания к презентации и/или докладу по теме ВКР. Были допущены незначительные неточности при изложении результатов ВКР, не искажающие основного содержания работы.</p> <p>Ответы даны не полностью и/или с небольшими погрешностями. Результаты исследования подготавливаются для обсуждения на конференциях, семинарах, или готовятся к публикации в печати, к внедрению и т.д.</p>

«удовлетворительно»	<p>Актуальность темы ВКР вызывает сомнения. Цели и задачи ВКР сформулированы с существенными замечаниями, не достаточно четко. Нет увязки сущности темы с наиболее значимыми направлениями решения рассматриваемой проблемы.</p> <p>Достоверность, оригинальность и новизна выводов по полученным результатам вызывает серьезные замечания.</p> <p>В работе рассмотрены только направления решения задачи, полученные результаты носят общий характер или недостаточно аргументированы.</p> <p>Имеются серьезные замечания к научности стиля изложения результатов работы и/или к корректности ссылок на источники.</p> <p>ВКР имеет значительные замечания по соответствию требованиям.</p> <p>Имеются существенные замечания к качеству презентации и/или доклада по теме ВКР. Были допущены значительные неточности при изложении материала, влияющие на суть понимания основного содержания ВКР, нарушена логичность изложения.</p> <p>Ответы на вопросы являются неполными, с серьезными погрешностями.</p> <p>Результаты исследований не планируются к публикации, докладу на конференциях, семинарах, для внедрения.</p>
«неудовлетворительно»	<p>Цели и задачи ВКР не соответствуют утвержденной теме работы и не раскрывают сущности проводимого исследования.</p> <p>Достоверность результатов ставится под сомнение, оригинальность и новизна результатов отсутствует.</p> <p>Результаты не представляют практической ценности.</p> <p>Стиль изложения не соответствует научному, ссылки на источники некорректны.</p> <p>ВКР не соответствует требованиям.</p> <p>Презентация и/или доклад не отражает сути выпускной работы.</p> <p>Не продемонстрировано владение материалом работы.</p> <p>Ответы на вопросы не даны.</p>

## **6. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения образовательной программы**

### **6.1 Общая характеристика выпускной квалификационной работы**

Выпускная квалификационная работа представляет собой выполненную обучающимся или несколькими обучающимися совместно научно-исследовательскую работу, демонстрирующую уровень подготовки выпускника к самостоятельной профессиональной деятельности.

ВКР выполняется в виде магистерской диссертации, магистерского проекта или стартапа.

Магистерская диссертация представляет собой самостоятельное логически завершенное научное исследование, связанное с решением преимущественно теоретических задач по осваиваемой профессиональной деятельности.

Магистерский проект представляет собой самостоятельный и логически завершенный научный проект, связанный с решением преимущественно практических задач по осваиваемой профессиональной деятельности.

Выпускная квалификационная работа, выполняемая в виде стартапа представляет собой работу в виде описания стартап-проекта, подготовленного, разработанного и/или реализуемого командой стартап-проекта, демонстрирующего уровень подготовленности каждого выпускника– участника команды стартап-проекта – к самостоятельной профессиональной деятельности (в том числе в качестве предпринимателя, по осваиваемому направлению подготовки или специальности), сформированности компетенций,



установленных федеральными государственными образовательными стандартами высшего образования или образовательными стандартами высшего образования, самостоятельно разработанными Академией.

Стартап-проект представляет собой бизнес-проект, который направлен на создание нового продукта, технологии или услуги (продуктовой инновации), обладающий рыночным потенциалом и перспективами коммерциализации и масштабирования, разработанный и реализуемый в условиях неопределенности в конкурентной среде.

Стартап может представлять собой:

стартап как бизнес-проект, предполагающий реализацию существующих на данный момент продуктов и (или) оказание услуг;

технологический стартап – бизнес-проект, основывающийся на технологических инновационных разработках и их коммерциализации;

стартап в сфере социального предпринимательства – бизнес-проект, направленный на решение задач социального воздействия и (или) способствующий решению социальных проблем общества;

стартап в сфере креативных индустрий – бизнес-проект, связанный с продукцией, обладающей потенциалом создания, производства и эксплуатации творческой интеллектуальной собственности. Креативными индустриями являются: деятельность в области исполнительских и визуальных искусств, дизайна, кино, телевидения, медиа, развития культурно-образовательной среды и др.

Стартап для программ магистратуры должен удовлетворять следующим обязательным критериям:

- штатная численность сотрудников не менее 2 человек;
- подтверждение ведения деятельности (отчетная финансовая документация / сайт в Интернете/ договоры с заказчиками / договоры о намерениях и т.п.);
- наличие финансового обеспечения проекта, подтвержденного выполнением одного или нескольких из перечисленных ниже критериев;
  - наличие выручки в размере не менее 100 000 руб.;
  - привлечение инвестиций объемом не менее 200 000 руб.;
  - вхождение проекта в один из инкубаторов/акселераторов в качестве резидента;
  - получение гранта/субсидии в размере не менее 300 000 руб.

## **6.2 Перечень рекомендуемых тем ВКР**

1. Особенности арендных отношений на рынке земельных участков/торговых улиц/торговых центров/бизнес центров
2. Налоговое регулирование и девелопмент (на примере...)
3. Земельно-имущественные отношения в девелопменте
4. Концепция девелопмента земельного участка под строительство объекта недвижимости
5. Проект наилучшего и наиболее эффективного использования объекта недвижимости/земельного участка
6. Управление проектом создания объекта торговой недвижимости
7. Управление проектом создания объекта складской недвижимости
8. Управление проектом создания объекта офисной недвижимости
9. Управление проектом строительства объекта жилой недвижимости
10. Реализация проекта строительства жилого микрорайона
11. Комплексное освоение земель в целях жилищного строительства
12. Организация проекта строительства доходного жилого дома
13. Повышение эффективности управления недвижимостью (на примере.)
14. Финансирование девелоперского проекта
15. Редевелопмент промышленных зон (на примере ...)
16. Арендная политика на рынке коммерческой недвижимости
17. Концепция сдачи в аренду объекта недвижимости
18. Управление арендными площадями в объектах торговой недвижимости

19. Управление арендными площадями в объектах офисной недвижимости
20. Управление арендными площадями в многофункциональных комплексах
21. Оценка инвестиционной привлекательности девелоперского проекта
22. Повышение инвестиционной привлекательности объекта недвижимости
23. Методы принятия инвестиционных решений девелоперской компании и оценки эффективности инвестиций
24. Стратегия развития девелоперской компании (на примере.)
25. Совершенствование деятельности управляющей компании на объекте коммерческой недвижимости
26. Управление многоквартирными домами
27. Доверительное управление недвижимым имуществом
28. Формирование инвестиционного портфеля объектов недвижимости
29. Техническое обслуживание, эксплуатация и ремонт недвижимого имущества
30. Применение инновационных норм «зеленого строительства» в девелоперских проектах (на примере ...)

*Рекомендуемая литература:*

1. Петров, А. Н. Менеджмент в 2 ч. Часть 1. : учебник для вузов / А. Н. Петров ; ответственный редактор А. Н. Петров. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 349 с. – (Высшее образование). – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/470422>
2. Менеджмент в 2 ч. Часть 2. : учебник для вузов / А. Н. Петров [и др.] ; ответственный редактор А. Н. Петров. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 299 с. – (Высшее образование). – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/470423>
3. Менеджмент: учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 398 с. – (Высшее образование). – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/468731>
4. Менеджмент : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 448 с. – (Высшее образование). – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/469202>
5. Васильева Н. В. Управление недвижимостью 2-е изд., испр. и доп. Учебник и практикум для академического бакалавриата под редакцией Максимова С.Н., 2020
6. Максимов С.Н. Управление территориями и недвижимым имуществом (экономика недвижимости) : учебное пособие для среднего профессионального образования / С. Н. Максимов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 447 с. – (Профессиональное образование).
7. Девелопмент недвижимости в недвижимости / Федотова М.А. Тазикина Т.В. Бакулина А.А. Изд-во КноРус, 2024
8. Рынок недвижимости и тенденции его развития / Стерник С.Г. Изд-во Кнорус, 2024
9. Основы девелопмента недвижимости Котляров М.А. Изд-во Юрайт, 2024
10. Управление территориями и недвижимым имуществом (экономика недвижимости) Максимов С.Н. Изд-во Юрайт, 2024

## 7. Методические материалы

### 7.1. Порядок подготовки и выполнения выпускной квалификационной работы. Требования по оформлению выпускной квалификационной работы.

После согласования с научным руководителем на кафедру подается заявление на написание ВКР. Заявление необходимо подать не позднее срока, заранее установленного кафедрой. Заявление пишется на имя заведующего кафедрой и должно содержать подписи студента и научного руководителя.

Согласование тем выпускных работ с научным руководителем производится не позднее, чем за две недели до начала производственной практики.

Для выбора тем ВКР обучающийся подает заявление (примерная форма заявления приведена в приложении № 1).

Структурное подразделение формирует планы-графики подготовки ВКР (пример плана-графика подготовки ВКР приведен в приложении № 2).

Подбор литературы следует начинать сразу же после выбора темы выпускной квалификационной работы.

При подборе литературы следует обращаться к предметно-тематическим каталогам и библиографическим справочникам библиотеки РАНХиГС, любых общедоступных библиотек, а также использовать Internet.

Изучение литературы по выбранной теме нужно начинать с общих работ, чтобы получить представление об основных вопросах, к которым примыкает избранная тема, а затем уже вести поиск нового материала. При изучении литературы желательны следующие рекомендации:

- начинать следует с литературы, раскрывающей теоретические аспекты изучаемого вопроса – монографий и журнальных статей, после этого использовать инструктивные материалы (инструктивные материалы используются только последних изданий);

- детальное изучение обучающимся литературных источников заключается в их конспектировании и систематизации, характер конспектов определяется возможностью использования данного материала в работе – выписки, цитаты, краткое изложение содержания литературного источника или характеристика фактического материала; систематизацию получаемой информации следует проводить в соответствии с основными разделами выпускной квалификационной работы, предусмотренными планом;

- при изучении литературы не следует стремиться освоить всю информацию, в ней заключенную, а необходимо отбирать только ту, которая имеет непосредственное отношение к теме работы; критерием оценки прочитанного является возможность его практического использования в выпускной квалификационной работе;

- изучая литературные источники, необходимо тщательно следить за оформлением выписок, чтобы в дальнейшем было легко ими пользоваться;

- следует ориентироваться на самые авторитетные источники, например, на научные журналы; точно указывать, откуда взяты материалы.

Особой формой материала являются заимствованные утверждения – цитаты, которые используются для того, чтобы без искажений передать мысль автора первоисточника, для идентификации взглядов при сопоставлении различных точек зрения и т.д.; отталкиваясь от их содержания, можно создать систему убедительных доказательств, необходимых для объективной характеристики изучаемого вопроса; цитаты могут использоваться и для подтверждения отдельных положений работы; во всех случаях число используемых цитат должно быть оптимальным, т.е. определяться потребностями разработки темы, цитатами не следует злоупотреблять, их обилие может восприниматься как выражение слабости собственной позиции автора.

Сбор фактического материала – один из наиболее ответственных этапов подготовки выпускной квалификационной работы. От того, насколько правильно и полно собран фактический материал, во многом зависит своевременное и качественное написание работы. Поэтому, прежде чем приступить к сбору материала, обучающемуся совместно с научным руководителем необходимо тщательно продумать, какой именно фактический материал необходим для выпускной квалификационной работы, и составить, по возможности, специальный план его сбора в период практики.

Обучающийся в период практики должен собрать статистический материал, сделать необходимые выписки из служебной документации учреждения, предприятия или организации, где он проходит практику, изучить действующие инструкции, методические указания, нормативные документы, постановления, регламентирующие работу той или иной организации или предприятия. Обучающийся должен обобщить материал, собранный в период прохождения практики, определить его достоверность и достаточность для подготовки выпускной квалификационной работы.

Источником фактического материала могут быть данные по Российской Федерации,

регионам, муниципальным образованиям, отраслям, организациям, представленные в официальной статистике.

После того, как изучена и систематизирована отобранная по теме литература, а также собран и обработан фактический материал, возможны некоторые изменения в первоначальном варианте плана выпускной квалификационной работы.

Рекомендуемый объем ВКР (без учета приложений) составляет 70-90 страниц, при совместном выполнении ВКР объем может быть увеличен до 100 страниц. Минимальный рекомендуемый объем выпускной квалификационной работы, выполненной в виде стартапа – 60 страниц.

Структура ВКР содержит следующие основные элементы:

- титульный лист;
- содержание;
- обозначения и сокращения (при наличии);
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- библиографический список;
- приложения (при наличии).

Описание структурных элементов ВКР:

1. Титульный лист является первой страницей ВКР и оформляется в соответствии с Приложением № 3.

2. Содержание - перечень основных частей ВКР.

3. В структурном элементе «Обозначения и сокращения» приводится перечень особых (не общепринятых) сокращений слов и наименований, использованных в ВКР.

4. В зависимости от вида ВКР введение включает в себя следующие основные элементы: актуальность и степень разработанности (изученности) темы; цель и задачи; объект и предмет ВКР; научная новизна (обязательна для программ специалитета и магистратуры); теоретическая и (или) практическая значимость ВКР; методология и (или) методы исследования; положения, выносимые на защиту (обязательны для программ магистратуры); апробация темы ВКР (с приведением перечня собственных публикаций, при их наличии); данные о внедрении результатов исследования (при необходимости).

Для выпускной квалификационной работы, выполненной в виде стартапа, введение включает в себя резюме стартап-проекта (является завершающим этапом работы и рекламным документом стартап-проекта):

- название стартап-проекта;
- цели и стратегия стартап-проекта;
- уникальность продукта (технологии или услуги);
- предполагаемые результаты стартап-проекта;
- горизонт расчета результатов стартап-проекта;
- источники и условия финансирования стартап-проекта;
- наличие интеллектуальной собственности (лицензии, патенты, ноу-хау, авторские права и т. п.);
- интегральные показатели экономической эффективности стартап-проекта;
- риски проведения стартап-проекта;
- потенциал стартап-проекта.

5. Требования к основной части ВКР устанавливаются программой итоговой (государственной итоговой) аттестации.

Глава 1. Обзор опубликованной литературы; анализ точек зрения авторов на основные вопросы темы; обзор существующих методов, методик и инструментария исследований; оценка их применимости к предмету диссертационной работы.

Глава 2. В зависимости от специфики темы и характера решаемых задач включает

диагностику деятельности компании; разработку программы исследования; обоснование выбора и/или разработку методики и/или инструментария; разработку моделей (организационных, экономико-математических и др.)

Глава 3. В зависимости от специфики темы и характера решаемых задач включает анализ результатов проведенного исследования; апробацию предложенных моделей и методов; разработку рекомендаций. Данная часть работы должна содержать экономические расчеты, позволяющие оценить результативность предложенных автором разработок (расчет бюджета; расчет экономической эффективности; расчет ключевых финансовых показателей до и после внедрения предложенных автором мероприятий и т.п.).

Все главы работы должны заканчиваться выводами.

Основная часть выпускной квалификационной работы, выполненной в виде стартапа, содержит следующие компоненты:

1) Методология разработки стартап-проекта:

– анализ рынка и обоснование актуальности выбора темы/проблемы, на решение которой направлен стартап-проект;

– описание и обоснование выбора методологии разработки стартап-проекта.

2) Бизнес-модель и бизнес-план стартап-проекта:

– общая характеристика стартап-проекта и сферы деятельности (основная бизнес-идея стартап-проекта, общие исходные данные и условия реализации; сфера деятельности; оценка рынка сбыта; описание потребителей нового продукта (технологии или услуги); оценка конкурентов и конкурентной среды; динамика развития, характеристика рыночных и отраслевых позиций бизнеса (в перспективе двух – пяти лет);

– описание продукта (технологии или услуги) (предоставляется информация о продукте (технологии или услуге), которая будет получена по результатам реализации стартап-проекта; целесообразно указать наименование продукта (технологии или услуги); назначение и сферу применения; основную характеристику; конкурентоспособность; инновационность продукта (технологии или услуги); наличие или необходимость получения документов разрешительного характера, в том числе лицензий; степень готовности к производству и/или реализации; наличие сертификата качества (при его наличии); экологическую безопасность; условия поставки и упаковки (при наличии); гарантийное и сервисное обслуживание (при наличии); утилизацию отходов (при наличии).

Оптимальным будет включение в приложение к бизнес-плану фотографий, рисунков, чертежей, макетов, эскизов, схем, натурального образца и других форм отражения, которые предоставляют предметное представление о продукте (технологии или услуге);

– маркетинговый анализ, стратегия и сбыт продукта (технологии или услуги) (в данный подраздел входят маркетинговые исследования; описание рынка и перспективы его развития; анализ и описание конкурентов; сильные и слабые стороны субъекта хозяйствования; потребители продукции; требования потребителей к продукции и возможности субъекта хозяйствования по их соблюдению; MVP (минимально жизнеспособный продукт); SWOT-анализ, стратегия рекламы и продвижения продукта (технологии или услуги);

– производственный план (в этом разделе приводятся общие сведения о стартап-проекте, расчет производственных издержек на планируемый объем сбыта, прямые (переменные) и общие (постоянные) затраты на производство продукции, калькуляция себестоимости продукции, смета текущих затрат на производство. Здесь описываются существующие и предполагаемые процедуры и средства, необходимые для выпускаемой технологии, продукции или предоставляемых услуг.

Примерная структура данной части: географическое положение предприятия, транспортные пути, наличие коммуникаций; технологии производства; объем производства; кадровое обеспечение; экологичность производства и безопасность работающих; заработная плата и другие расходы на персонал; потребность в площадях; затраты на сырье и материалы; текущие затраты на производство; переменные издержки; постоянные издержки и др.);

– организационный план (структура: организационно-правовая форма собственности стартап-проекта; организационная структура (описание команды стартап-проекта, распределение обязанностей, описание среды и стиля управления стартап-проектом);

сведения о партнерах; календарный график работ стартап-проекта; описание внешней среды стартап-проекта; расчет потребности в финансировании (смета затрат на стартап-проект); определение источника и условий финансирования стартап-проекта);

– финансовый план (комплексная финансовая модель стартап-проекта, в том числе метрики воронки продаж и маржинальная юнит-экономика; план доходов и расходов с учетом планов продаж и ценовой политики, разработка сбалансированного плана денежных потоков с учетом ОПЕХ (операционные затраты), САРЕХ (капитальные затраты) и привлечения финансовых источников; расчет зоны устойчивого роста компании, расчет потребности в оборотном капитале, сформированный прогнозный баланс, расчет потребности в финансировании);

– направленность, эффективность и конкурентоспособность стартап-проекта (указанный раздел должен раскрывать оценку проекта, его эффективность и направленность; оценку по методу DCF; инвестиционные показатели окупаемости стартап-проекта; прогнозируемые показатели эффективности стартап-проекта);

– риски и гарантии (описание возможных рисков и форс-мажорных обстоятельств. Анализ чувствительности проекта к внешним факторам и рискам (сформирована матрица рисков, разработан сценарий стартап-проекта).

В заключении подводятся итоги ВКР, указываются рекомендации, формулируются обобщенные выводы и предложения, перспективы дальнейшей разработки темы. Заключение не должно дублировать содержание основной части ВКР.

6. Библиографический список должен включать изученную и использованную при выполнении ВКР литературу. Список использованной литературы – не менее 40 наименований, из них учебной, научно-популярной литературы, статей в СМИ и Интернете не более 30%, остальные источники – академические (научные монографии и статьи в академических журналах). Использование англоязычных источников обязательно! Оформление работы должно соответствовать требованиям, изложенным в соответствующих разделах настоящих методических рекомендаций (пример оформления библиографического списка приведен в приложении № 4).

7. В приложения включаются разработанные и (или) использованные в процессе выполнения ВКР материалы, не внесенные в основную часть: справочные материалы, таблицы, схемы, нормативные документы, образцы документов, инструкции, методики (иные материалы), иллюстрации вспомогательного характера и т.д.

В приложениях выпускной квалификационной работы, выполненной в виде стартапа, следует отражать:

- полную информацию о компании или участнике НКО/АНО (регистрационные документы и пр.);
- фотографии, чертежи, патентную информацию о продукции;
- результаты маркетинговых исследований;
- фотографии и схемы предприятия;
- схемы по организационной структуре предприятия;
- финансово-экономические расчеты (таблицы, графики);
- нормативные документы и законодательные акты, подтверждающие описанные риски по стартап-проекту.

ВКР, предоставляемая на защиту, должна быть переплетена (сброшюрована).

ВКР оформляется в виде текста, подготовленного с помощью текстового редактора и отпечатанного на принтере на листах формата А4 с одной стороны. Текст на листе должен иметь книжную ориентацию, альбомная ориентация допускается только для таблиц и схем приложений. Основной цвет шрифта – черный.

Допускается использование визуальных возможностей акцентирования внимания на определенных терминах, определениях, применяя инструменты выделения и шрифты различных стилей.

Наименования всех структурных элементов ВКР (за исключением приложений)

записываются в виде заголовков строчными буквами по центру страницы без подчеркивания (шрифт 14 полужирный).

Страницы нумеруются арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту. Номер страницы проставляется в центре нижней части листа без точки. Титульный лист включается в общую нумерацию страниц. Номер страницы на титульном листе не проставляется (нумерация страниц – автоматическая). Приложения включаются в общую нумерацию страниц. Иллюстрации и таблицы на листе формата А3 учитываются как одна страница.

Главы (разделы) имеют порядковые номера в пределах всей ВКР и обозначаются арабскими цифрами без точки. Номер подраздела состоит из номеров главы (раздела) и подраздела, разделенных точкой. Разделы основной части ВКР следует начинать с нового листа (страницы).

При ссылках на структурную часть текста, выполняемой ВКР указываются номера глав (разделов), подразделов, пунктов, подпунктов, перечислений, графического материала, формул, таблиц, приложений, а также графы и строки таблицы данной ВКР. При ссылках следует писать: «... в соответствии с главой (разделом) 2», «... в соответствии со схемой № 2», «(схема № 2)», «в соответствии с таблицей № 1», «таблица № 4», «... в соответствии с приложением № 1» и т. п.

Цитаты воспроизводятся в тексте ВКР с соблюдением всех правил цитирования (соразмерная кратность цитаты, точность цитирования). Цитируемая информация заключается в кавычки, указывается источник цитирования.

Цифровой (графический) материал (далее – материалы), как правило, оформляется в виде таблиц, графиков, диаграмм, иллюстраций и имеет по тексту отдельную сквозную нумерацию для каждого вида материала, выполненную арабскими цифрами.

При этом обязательно делается надпись «Таблица» или «Рис.» и указывается порядковый номер, название рисунка записывается в той же строке, а заголовок таблицы - на следующей строке по центру строчными буквами (14 шрифт полужирный).

Материалы в зависимости от их размера, помещаются под текстом, в котором впервые дается ссылка на них, или на следующей странице. Допускается цветное оформление материалов.

Таблицу с большим количеством строк допускается переносить на другой лист (страницу). При переносе части таблицы на другой лист (страницу) слово «Таблица» и номер ее указывают один раз справа над первой частью таблицы, над другими частями пишут слово «Продолжение» и указывают номер таблицы (пример: «Продолжение таблицы 1»). При переносе таблицы на другой лист (страницу) заголовок помещают только над ее первой частью. Необходимо указывать при переносе обозначение столбцов таблицы. В таблицах допускается применение 12 размера шрифта.

В ВКР используются общепринятые сокращения и аббревиатуры. Если в ВКР принята особая система сокращений слов, наименований, то перечень принятых сокращений должен быть приведен в структурном элементе «Обозначения и сокращения» после структурного элемента ВКР «Содержание».

Приложения к ВКР оформляются на отдельных листах, причем каждое из них должно иметь свой тематический заголовок и в правом верхнем углу страницы надпись «Приложение» с указанием его порядкового номера арабскими цифрами. Характер приложения определяется обучающимся (обучающимися совместно выполнявшими ВКР) самостоятельно, исходя из содержания ВКР. Текст каждого приложения может быть разделен на разделы, подразделы, пункты, подпункты, которые нумеруют в пределах каждого приложения. Приложения должны иметь общую с остальной частью ВКР сквозную нумерацию страниц.

Студент несет ответственность за точность данных, а также за объективность изложения мыслей других авторов.

**Использование в ВКР чужого текста, опубликованного в бумажном или электронном виде, без полной ссылки на источник или со ссылками, но когда объем и характер заимствования ставят под сомнение самостоятельность выполненной работы**

или одного из ее основных разделов, относится к нарушению академических норм – плагиату. При обнаружении нарушений академических норм преподаватель обязан поставить студенту оценку «неудовлетворительно». К защите принимаются выпускные работы с допустимым объемом заимствования не более 25%. Справка об антиплагиате входит в комплект документов, предоставляемых на предзащиту.

После завершения подготовки обучающимся выпускной квалификационной работы руководитель выпускной квалификационной работы представляет кафедре не позднее, чем за 7 календарных дней до дня защиты выпускной квалификационной работы письменный отзыв о работе обучающегося в период подготовки выпускной квалификационной работы (далее – отзыв) (Приложение № 5). В случае выполнения выпускной квалификационной работы несколькими обучающимися руководитель выпускной квалификационной работы представляет кафедре отзыв об их совместной работе в период подготовки выпускной квалификационной работы.

Выпускные квалификационные работы по программам магистратуры подлежат рецензированию в срок не позднее, чем за 7 календарных дней до дня защиты выпускной квалификационной работы.

Для проведения рецензирования выпускная квалификационная работа направляется структурным подразделением одному или нескольким рецензентам из числа лиц, не являющихся работниками Академии. Рецензент проводит анализ выпускной квалификационной работы и представляет в структурное подразделение письменную рецензию на указанную работу (далее – рецензия) (Приложение № 6). Если выпускная квалификационная работа имеет междисциплинарный характер, она направляется нескольким рецензентам.

Структурное подразделение обеспечивает ознакомление обучающегося с отзывом и рецензией (рецензиями) не позднее, чем за 5 календарных дней до дня защиты выпускной квалификационной работы.

Выпускная квалификационная работа, отзыв и рецензия (рецензии) передаются в ГЭК не позднее чем за 2 календарных дня до дня защиты выпускной квалификационной работы.

Для защиты выпускной квалификационной работы, выполненной в виде стартапа, в структурное подразделение представляются следующие документы:

- ВКРС;
- презентация стартап-проекта;
- заявление обучающегося(-ихся) о допуске к защите ВКРС.

При проведении ГИА с применением ДОТ, электронный экземпляр выпускной квалификационной работы размещается обучающимся в личном кабинете с приложением сканированной копии или фотографии титульного листа со своей подписью не позднее чем за два дня до проведения ГИА с применением ДОТ

Бумажный экземпляр выпускной квалификационной работы, оформленный в соответствии с установленными требованиями, и иные документы (при наличии) передаются обучающимся на кафедру структурного подразделения после появления такой возможности.

## **7.2. Руководство и консультирование**

Непосредственное руководство магистерской диссертацией студента осуществляет научный руководитель.

Обязанности научного руководителя:

- оказывать консультационную помощь студенту в определении окончательной темы ВКР, в подготовке плана ВКР, графика выполнения ВКР, в подборе литературы и фактического материала;
- содействовать в выборе методики исследования;
- осуществлять систематический контроль за ходом выполнения ВКР в соответствии с планом и графиком ее выполнения;
- информировать заведующего кафедрой в случае несоблюдения студентом графика выполнения ВКР;



- давать квалифицированные рекомендации по содержанию ВКР;
- произвести оценку качества выполнения ВКР в соответствии с предъявляемыми к ней требованиями (отзыв руководителя).

### **7.3. Процедура защиты выпускной квалификационной работы**

Защита выпускной квалификационной работы проводится в установленное время на заседании государственной экзаменационной комиссии по соответствующему направлению подготовки ГЭК с участием не менее двух третей её состава. Порядок и процедура защиты выпускной квалификационной работы определена Положением о государственной итоговой аттестации РАНХиГС.

Защита начинается с презентации работы. На защиту выпускной квалификационной работы необходимо предоставить презентацию (слайды в системе PowerPoint), количество слайдов 12-15 шт. Доклад должен включать обоснование актуальности избранной темы, характеристику научной проблемы и формулировку цели работы, а затем, в последовательности, установленной логикой работы, по главам раскрывать основное содержание работы, обращая особое внимание на наиболее важные разделы и интересные результаты, новизну работы, критические сопоставления и оценки. Заключительная часть доклада строится по тексту заключения выпускной квалификационной работы, перечисляются общие выводы из ее текста без повторения частных обобщений, сделанных при характеристике глав основной части, даются рекомендации. Студент должен излагать основное содержание выпускной работы свободно, не читая письменного текста. Продолжительность доклада – 10 мин.

После завершения доклада члены ГЭК задают студенту вопросы, как непосредственно связанные с темой выпускной квалификационной работы, так и близко к ней относящиеся. При ответах на вопросы студент имеет право пользоваться своей работой.

После окончания дискуссии зачитывается отзыв руководителя, студенту предоставляется заключительное слово. В своём заключительном слове студент должен ответить на замечания, отмеченные в отзыве руководителя и рецензии, и членов ГЭК.

После заключительного слова студента процедура защиты выпускной квалификационной работы считается оконченной.

Результаты защиты ВКР определяются на основе оценок:

- научного руководителя за качество работы, степень ее соответствия требованиям, предъявляемым к ВКР соответствующего уровня;
- членов ГЭК за содержание работы, её защиту, включая доклад, презентацию, ответы на замечания.

При совместном выполнении ВКР структурным подразделением обеспечивается возможность объективного оценивания уровня подготовленности к самостоятельной профессиональной деятельности каждого обучающегося, выполнявшего ВКР совместно.

Итоговая оценка по результатам защиты выпускной квалификационной работы проставляется в протокол заседания комиссии и зачётную книжку студента, в которых расписываются председатель и члены экзаменационной комиссии.

Результаты защиты выпускной квалификационной работы являются основанием для принятия Государственной экзаменационной комиссией решения о присвоении соответствующей квалификации и выдачи диплома.

*Порядок проведения защиты ВКР с применением ДОТ:*

Все обучающиеся и члены ГЭК за 15 минут до начала ГИА с применением ДОТ должны установить связь. Председатель ГЭК оценивает присутствие и наличие кворума, объявляет очередность выступлений и регламент проведения государственного аттестационного испытания. Председатель ведет мероприятие, предоставляя слово выступающим, включая членов комиссии. Председатель следит за тем, чтобы все, кроме выступающего и председателя ГЭК, отключали свои микрофоны и, в случае ограничений по каналам связи, камеры.

Выступающие докладывают результаты своей ВКР, демонстрируя членам комиссии презентацию с рабочего стола. Общее время доклада должно составлять не более 15 минут. По завершении доклада члены комиссии задают вопросы в видеорежиме или в чате

инструмента, выбранного для видеосвязи. Секретарь ГЭК фиксирует вопросы и ответы в протоколе.

По завершении выступлений члены ГЭК обсуждают результаты без участия обучающихся, для чего они отключаются на время обсуждения, продолжительность которого составляет не более 90 минут. По окончании обсуждения, обучающиеся получают приглашение подключиться обратно для оглашения результатов. Председатель оглашает результаты. Секретарь ГЭК вносит все сведения в протокол.

В случае сбоев в работе оборудования, каналов и используемого инструмента видеосвязи на протяжении более 15 минут у участников процедуры ГИА с применением ДОТ председатель ГЭК принимает решение: о применении альтернативного инструмента видеосвязи, о переносе (на срок до одного часа) или об отмене заседания ГЭК, о чем секретарем ГЭК составляется акт. Данное обстоятельство считается уважительной причиной несвоевременной сдачи ГИА. Обучающимся предоставляется возможность пройти ГИА в другой день в рамках срока, отведенного на ГИА в соответствии с учебным планом и календарным учебным графиком. О дате и времени проведения мероприятия сообщается отдельно, согласно настоящему регламенту.

В случае получения неудовлетворительной оценки при защите выпускной квалификационной работы повторная защита проводится в соответствии с Положением о государственной итоговой аттестации РАНХиГС.

\_\_\_\_\_

(должность и ФИО руководителя структурного

\_\_\_\_\_

подразделения)

\_\_\_\_\_

(ФИО обучающегося)

обучающийся \_\_\_ курс \_\_\_\_\_ формы обучения

направление подготовки (специальность) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

№ учебной группы \_\_\_\_\_

### ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу разрешить выполнение выпускной квалификационной работы (ВКР) по следующей теме:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Обоснование целесообразности разработки для практического применения в соответствующей области профессиональной деятельности или на конкретном объекте профессиональной деятельности самостоятельной (авторской) темы (если тема, не включена в перечень тем) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Прошу назначить руководителем ВКР\* \_\_\_\_\_

Прошу назначить консультантом ВКР\* \_\_\_\_\_

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

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

(подпись обучающегося) (ФИО)

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Институт \_\_\_\_\_  
Факультет \_\_\_\_\_

Направление подготовки \_\_\_\_\_  
Образовательная программа \_\_\_\_\_

**ПЛАН - ГРАФИК  
подготовки выпускной квалификационной работы (ВКР)**

Обучающегося(ихся) \_\_\_\_\_ курса \_\_\_\_\_ формы обучения

*(ФИО обучающегося(ихся))*

№ п.п.	Выполняемые работы (этапы выполнения)	Срок выполнения (с ___ по ___)	Отметка о выполнении (подпись руководителя ВКР)

План-график составлен руководителем ВКР \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
*(подпись) (Фамилия И.О., должность, ученая степень, ученое звание)*

С планом-графиком ознакомлен(ы)

\_\_\_\_\_  
*(подпись обучающегося(ихся))*

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_ г.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Институт \_\_\_\_\_  
Факультет \_\_\_\_\_

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Образовательная программа \_\_\_\_\_

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**на тему:** \_\_\_\_\_

**Автор:**

студент 2 курса  
очной формы обучения

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

**Научный руководитель:**

Должность, звание \_\_\_\_\_

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

**Заведующий выпускающей кафедрой:**

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

Москва 2025 г.

## ПРИМЕРЫ БИБЛИОГРАФИЧЕСКИХ ЗАПИСЕЙ ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ ЛИТЕРАТУРЫ

### Книги

1. Arens William F., Weigold Michael F., Arens Christian. Contemporary Advertising. McGraw-Hill Irwin, 2008 – 736 p.
2. Bernays Edward Louis. Crystallizing Public Opinion. New York. Liveright Publishing Corporation. 1961 – 219 p.
3. Ivancevich J.M. Human Resource management. 10th edition. - McGraw-Hill/Irwin, 2006 – 672 p.;
4. Quelch J., Farris P. Cases in Advertising and Promotion Management. - Richard D. Irwin Inc., 2007 – 525 p.
5. Wells William D., Moriarty Sandra, Burnet John. Advertising: Principles and Practice. РНІ, 2007 – 736 p.
6. Грохова В.М., Гринберг Т.Э. Связи с общественностью. Теория, практика, коммуникационные стратегии. М.: Аспект Пресс, 2011 – 317 с.
7. Евстафьев В.А., Молин А.В. Организация и практика работы рекламного агентства. М.: ИТК Дашков и К, 2016 –
8. 512 с.
9. Ермолова Н. Продвижение бизнеса в социальных сетях Facebook, Twitter, Google+. Цифровая книга. М.: Альпина Диджитал, 2013 – 550 с.
10. Захарова Ю.А. Методы стимулирования сбыта. М.: Дашков и Ко, 2012 -120 с.
11. Климин А.И. Стимулирование продаж. М.: ВЕРШИНА, 2007 – 272 с.

### Нормативные правовые акты

12. Конституция Российской Федерации: офиц. текст. – М.: Маркетинг, 2001 – 39 с.
13. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 15.06.2017 №555 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки «Международные отношения» (Зарегистрирован 05.07.2017 № 47304). Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru> 07.07.2017 № 0001201707070002.

### Стандарты

14. ГОСТ Р 7.0.53-2007 Система стандартов по информации, библиотечному издательскому делу. Издания. Международный стандартный книжный номер. Использование и издательское оформление. – М.; Стандартинформ, 2007. – 5 с.

### Диссертации

15. Лагкуева, И.В. Особенности регулирования труда творческих работников театров: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05 / Лагкуева Ирина Владимировна. – М., 2009. – 168 с.

### Электронные ресурсы

16. Media Guide – портал о медиабизнесе для профессионалов. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.mediaguide.ru/> – Дата просмотра: 15.09.2024.
17. Our history. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – ГлаксоСмитКляйн – Режим доступа: <http://www.gsk.com/about/history-noflash.htm#> свободный. – Загл. с экрана. – Яз. англ. Дата просмотра: 20.02.2024.
18. Анализ коммуникативных групп. Материалы сайта (корпоративный блог Synovate Comcon) [Эл. ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.sostav.ru/blogs/33568/> - <http://www.sostav.ru/> – Дата просмотра: 30.04.2024.

### Статьи

19. Цакаев А.Х. Комплексный риск-менеджмент. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 2. – С. 31-39.

**РЕЦЕНЗИЯ  
на выпускную квалификационную работу**

« \_\_\_\_\_ »  
\_\_\_\_\_»

обучающегося \_\_\_\_\_ курса \_\_\_\_\_ формы обучения

\_\_\_\_\_ (ФИО обучающегося)

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

**СОДЕРЖАНИЕ РЕЦЕНЗИИ**

№ п/п	Критерии оценки	Оценка рецензента (по 5-балльной шкале)
1.	Методология исследования – определение проблемы, постановка целей и задач исследования, адекватность методов исследования и аргументированность их выбора, точность использования процедур, полнота и релевантность результатов, способ представления результатов	
2.	Критический анализ результатов, логичность и полнота предлагаемых решений	
3.	Практическая ценность результатов исследования и предлагаемых рекомендаций, оценка ограничений исследования	
4.	Рекомендации рецензента к защите	

Комментарии к оценкам:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Рецензент: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(подпись) (Фамилия И.О.)

М.П.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Институт \_\_\_\_\_  
Факультет \_\_\_\_\_

Направление подготовки \_\_\_\_\_  
Образовательная программа \_\_\_\_\_

**ОТЗЫВ  
о работе обучающегося в период подготовки  
выпускной квалификационной работы**

« \_\_\_\_\_ »  
\_\_\_\_\_»

обучающегося \_\_\_\_\_ курса \_\_\_\_\_ формы обучения

\_\_\_\_\_  
(ФИО обучающегося)

Руководитель ВКР: \_\_\_\_\_  
(ФИО, должность, ученая степень, ученое звание)

**СОДЕРЖАНИЕ ОТЗЫВА**

№ п/п	Критерии оценки	Оценка научного руководителя (по 5-балльной шкале)
1.	Методология исследования – определение проблемы, постановка целей и задач исследования, адекватность методов исследования и аргументированность их выбора, точность использования процедур, полнота и релевантность результатов, способ представления результатов	
2.	Критический анализ результатов, логичность и полнота предлагаемых решений	
3.	Практическая ценность результатов исследования и предлагаемых рекомендаций, оценка ограничений исследования	
4.	Инициативность и самостоятельность при написании диссертации	
5.	Релевантность, полнота, корректность и содержание цитирования. Оформление списка литературы в соответствии с ГОСТом, использование англоязычных источников	



6.	Выполнение графика работы, следование указаниям научного руководителя, полученным на консультациях	
	Рекомендации руководителя к защите	

Комментарии к оценкам:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Научный руководитель: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(подпись) (Фамилия И.О.)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

---