

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

**Факультет финансов и банковского дела**  
*(наименование структурного подразделения (института (факультета))*

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

**«Искусство управления в финансовых организациях»**  
*(наименование образовательной программы)*

**ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

**38.04.02 Менеджмент**  
*(код, наименование направления подготовки /специальности)*

**очная**  
*Форма(формы) обучения*

**Год выпуска - 2024**

**Москва, 2023**

Программа государственной итоговой аттестации рассмотрена и одобрена на заседании  
ученого совета Факультета финансов и банковского дела  
*(наименование выпускающего подразделения)*

Протокол от «18» октября 2023 г. № 12-0.

## **1. Общие положения**

**1.1.** Программа государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам магистратуры в РАНХиГС разработана в соответствии с Положением о выпускной квалификационной работе по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, специалитета, магистратуры в РАНХиГС, утвержденным приказом Академии от 28.12.2017 г. № 02-943 (ред. От 06.05.2019 №02-520) и Положением о проведении в РАНХиГС государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры, утвержденным приказом Академии от 25.03.2016 г. № 01-1502 (в редакции от 27.09.2023 №02-1747).

## **2. Требования к выпускной квалифицированной работе магистров**

2.1. ВКР представляет собой выполненную обучающимся или несколькими обучающимися совместно, демонстрирующую уровень подготовленности обучающегося к самостоятельной профессиональной деятельности.

2.2. ВКР по программам магистратуры выполняется в виде магистерской диссертации или магистерского проекта.

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.

2.3. Темы ВКР должны соответствовать направленности (профилю) образовательной программы. При формировании перечня тем могут учитываться предложения организаций-работодателей, оформленные на официальном бланке организации-работодателя и содержащие обоснование целесообразности подготовки предлагаемых тем ВКР по соответствующим образовательным программам.

Обучающиеся имеют право выбора темы ВКР из перечня тем, а также могут предложить свою тему ВКР, в случае обоснованности целесообразности ее разработки для практического применения в соответствующей области профессиональной деятельности или на конкретном объекте профессиональной деятельности, установленных образовательной программой.

Критерии оценки ВКР устанавливаются образовательной программой с учетом требований, установленных федеральными государственными образовательными

стандартами или образовательными стандартами, самостоятельно утвержденными Академией (при наличии таких требований).

#### **2.4. Требования к оформлению выпускной квалификационной работы по образовательным программам высшего образования (программам магистратуры РАНХиГС)**

**Оформление основного текста ВКР:** на одной стороне листа бумаги формата А4.

**Рекомендуемый объем ВКР составляет:**

Min - 70 страниц; Max - 90 страниц (без учета приложений)

**Оформление выпускной квалификационной работы**

**Шрифт:** Times New Roman – 14

**Межстрочный интервал:** 1,5 (полуторный)

**Поля:** верхнее и нижнее 2,0 см, слева 3,0 см, справа 1,25 см

**Номера страниц:** внизу страницы по центру

(номер на первой странице не ставится).

Каждая новая глава начинается с новой страницы; это же правило относится и к другим основным разделам работы (оглавлению, введению, заключению, библиографическому списку и приложениям), кроме параграфов.

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.***

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.

### ***Цитирование***

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

### ***Написание буквенных аббревиатур***

В тексте ВКР, кроме общепринятых буквенных аббревиатур, используются вводимые авторами аббревиатуры, сокращённо обозначающие какие-либо понятия из соответствующих областей знания (например, система менеджмента качества - СМК). После первого упоминания полного наименования, аббревиатура указывается в круглых скобках и в дальнейшем употребляется в тексте без расшифровки.

### ***Оформление таблиц и рисунков***

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.

### ***Оформление формул***

Формулы обычно располагают отдельными строками посередине листа, давая подробное пояснение каждому символу. Рекомендуется нумеровать формулы в пределах каждой главы, если в тексте приходится на них ссылаться. Порядковые номера формул обозначают арабскими цифрами в круглых скобках у правого края страницы.

### ***Оформление ссылок (сносок) на источники информации***

В случае использования точной выдержки из источника информации для подтверждения своей мысли по определенному вопросу необходимо делать подробную или краткую ссылку на первоисточник. Подробная ссылка указывается под чертой внизу той

страницы, где заканчивается цитата или изложение чужой мысли. При подробной ссылке указываются фамилия, инициалы автора, название работы, издательство, место и год издания, страница (например, Поваров А.И. Стратегия предприятия: Учеб. пособие – М.: Форма, 2011. – С. 126). При краткой ссылке она делается сразу в тексте в квадратных скобках с указанием номера источника из списка литературы и страницы (например, [6, 126] – шестой источник в списке используемой литературы, на странице 18).

### ***Оформление библиографического списка***

В библиографический список включаются в определенном порядке все источники по теме, с которыми магистрант ознакомился при написании работы. В начале списка указываются нормативно-правовые акты, затем монографии, учебники и учебные пособия, периодические издания, электронные ресурсы, а в конце списка - литература на иностранных языках, образуя дополнительный алфавитный ряд. Список обязательно должен быть пронумерован. Каждый источник упоминается в списке один раз, вне зависимости от того, как часто на него делается ссылка в тексте работы.

### ***Оформление приложений***

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.

## **3. Руководство и консультирование**

### **3.1. Выбор темы выпускной квалификационной работы.**

Закрепление за обучающимся темы ВКР и назначение научного руководителя производится на 2 курсе магистратуры.

Утвержденный перечень тем ВКР доводится до сведения не позднее чем за 6 месяцев до даты начала государственной итоговой аттестации путем размещения в электронной информационно-образовательной среде Академии.

Тематика выпускных квалификационных работ разрабатывается выпускающими кафедрами и утверждается ученым советом факультета.

Обучающийся может выбрать тему из утвержденного списка рекомендуемых выпускающей кафедрой тем ВКР на основании интереса к проблеме, возможности

получения фактических данных, а также наличия проекта с обоснованием целесообразности её разработки, если она соответствует направлению и профилю образовательной программы.

По письменному заявлению обучающегося организация может в установленном ею порядке предоставить обучающемуся возможность подготовки и защиты выпускной квалификационной работы по теме, предложенной обучающимся, в случае обоснованности целесообразности ее разработки для практического применения в соответствующей области профессиональной деятельности или на конкретном объекте профессиональной деятельности.

Тема ВКР должна отражать профиль подготовки магистранта и, как правило, соответствовать направленности научно-исследовательских работ выпускающей кафедры.

Постановка проблемы исследования и составление плана ВКР разрабатывается обучающимся по согласованию с научным руководителем.

При постановке проблемы проводится обоснование выбора темы исследования, основной идеи работы, объекта исследования, а также предполагаемых методов исследования. В ходе написания ВКР план может изменяться по мере уточнения направлений работы.

В установленные деканатом Факультета сроки (в соответствии с графиком учебного процесса) обучающийся обязан предоставить заявление на закрепление за ним темы и научного руководителя ВКР. Факт передачи заявления и зачетной книжки фиксируется в деканате.

По согласованию с научным руководителем возможна корректировка выбранной темы, но не позднее, чем за один календарный месяц до защиты.

Научный руководитель контролирует выполнение обучающимся утвержденных нормативных и методических требований Факультета финансов и банковского дела по структуре, содержанию, оформлению ВКР и др.

### **3.2. Научное руководство и консультирование**

Для подготовки выпускной квалификационной работы за обучающимся распорядительным актом организации закрепляется руководитель выпускной квалификационной работы из числа работников организации и при необходимости консультант (консультанты).

Научный руководитель назначается из числа профессоров, доцентов, преподавателей Академии.

Научный руководитель в течение 1 недели после обращения студента выдает студенту персональное задание на выполнение ВКР и заполняет совместно со студентом

календарный план, в рамках которого студент должен осуществлять работу по ВКР.

Один профессор (доцент) может быть руководителем не более 10 выпускных квалификационных работ (в учебном году) по всем направлениям подготовки высшего образования.

В обязанности научного руководителя выпускной квалификационной работы входит:

- оказание помощи обучающемуся в выборе темы ВКР, разработке плана ее выполнения;
- оказание помощи в выборе методики проведения исследования и интерпретации полученных результатов;
- проведение консультаций по подбору источников литературы и фактического материала;
- систематический контроль за подготовкой работы в соответствии с разработанным планом;
- оценка качества выполнения работы в соответствии с предъявляемыми к ней требованиями (отзыв научного руководителя).

С целью выявления готовности обучающимся к защите целесообразно на кафедре проводить предзащиту ВКР.

### **3.3. Подбор литературы по выбранной тематике исследования**

Теоретической и методологической основой ВКР являются работы российских и зарубежных авторов, посвященных рассматриваемой теме исследования. При работе с литературой и написании теоретической части следует придерживаться следующих правил:

- Изучение литературы следует начинать с фундаментальных теоретических источников, трудов авторов, внесших существенный вклад в развитие данного направления. В подборе источников следует отдавать приоритет научным работам (монографиям и научным статьям). Обобщение инструктивных, нормативных и методических материалов проводится после обобщения теоретических источников.

- В работах необходимо провести обобщение эмпирических исследований, сделать обзоры рынка и/или обзор статистических материалов.

- Особой формой содержательного материала являются цитаты, которые используются для того, чтобы без искажений передать мысль автора первоисточника, для идентификации взглядов при сопоставлении различных точек зрения и т.д. Ссылки необходимо делать на первоисточники. Не допускается цитирование по вторичным источникам.



## **4. Требования к структуре и содержанию выпускной квалификационной работы**

### **4.1. Структура ВКР**

Структура ВКР содержит следующие основные элементы:

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

### **4.2. Введение**

Введение ВКР включает в себя следующие основные элементы: актуальность и степень разработанности (изученности) темы; цель и задачи; объект и предмет ВКР; научная новизна (обязательна для программ 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 наличии).

**Актуальность темы исследования.** Тема должна быть актуальной с точки зрения решения научных и практических задач. В обосновании актуальности целесообразно указать на соответствие заявленной темы запросам государства и общества. Для доказательства актуальности целесообразно приводить факты, статистику, суждения авторитетных экспертов. Можно сказать, что актуальность является прямым следствием значимости выявленной и решаемой проблемы исследования. Не следует включать в этот раздел материалы, не имеющие к нему прямого отношения. Так, частыми ошибками является многостраничное разъяснение названия, подробное определение известных терминов, детальное освещение исторического контекста проблемы или выводов из отечественного, зарубежного и собственного опыта. Ядром обоснования актуальности является не имеющая решения на текущий момент значимая проблема в предметной области.

**Степень разработанности темы.** Главная задача данного раздела – продемонстрировать те научные результаты, которые уже достигнуты в исследуемой

области, и выделить аспекты проблемы, в которых предложенные ранее решения уже не эффективны, а также вопросы, которые ранее не возникали и/или обусловлены новыми условиями. Раздел завершается сопоставлением ранее полученных результатов с выдвигаемым автором исследовательским вопросом и обоснованием того, что исчерпывающий ответ на поставленный им вопрос в ранее проведенных исследованиях отсутствует.

**Объект** - явление, на изучение которого направлена работа. Объект существует как социально-экономическая и/или историческая реальность. Этим он отличается от предмета исследования, который должен быть выделен исследователем из объекта. Формулировка объекта исследования описывает нечто объективно существующее, наблюдаемое, тогда как предмет – продукт выделения какой-то стороны, аспекта, функции изучаемого объекта (процесса, явления и т.п.); следовательно, объект исследования всегда шире предмета исследования.

**Предмет** (сторона или аспект явления, с которых исследователь познает объект). Важно учитывать, что, в то время как объект исследования выбирается автором исходя из его научных интересов, предмет – формулируется исследователем в рамках избранного объекта. Рекомендуется точно указать предмет исследования, который должен быть единственным. Из множества различных сторон, аспектов, позиций объекта выбирается что-то одно, подлежащее исследованию в данной работе. В качестве результата научного исследования можно рассматривать открытие «нового» предмета в уже, казалось бы, изученном объекте. Это может быть отмечено далее при формулировке новизны исследования. Предметом исследования в объекте могут быть функции и структура какого-то процесса, связи между какими-либо процессами (например, связи внутри какого-то социально-экономического комплекса), отношения между структурными компонентами, механизмы функционирования и развития каких-либо систем (подсистем), протекающие в «объекте» процессы, а также условия, обеспечивающие их успешность.

#### **Цель исследования.**

Цель исследования определяется на основе проблемы (исследовательского вопроса). Цель должна быть четко изложена и связана с темой, задачами исследования, в результате решения которых она достигается. Цель не может дублировать одну из задач. В рамках ВКР целесообразно ставить одну цель. Цель следует задавать как достижение результата исследования, учитывая, что цель достигается в результате решения задач. Целью исследования является решение определенной проблемы, что позволит получить новое научное знание или разрешить трудности в практике управленческой деятельности. Цель должна быть достижима, должны быть ясны шаги по её достижению) и должны

существовать способы доказать тот факт, что цель была достигнута.

**Задачи.** После определения цели исследования формулируются задачи, решение которых приводит к достижению цели. Следует стремиться избегать чрезмерно развернутых формулировок задач, с многочисленными уточнениями и дополнениями. Как правило, задачи формулируются в последовательности, отражающей логику (этапы) исследования; формулировка задачи должна указывать на предполагаемый результат, поэтому обычно задачи записываются в форме глаголов совершенного вида [«что сделать?»]: «установить», «выявить», «разработать», «обосновать», «доказать», «создать», «проанализировать», «сравнить», «сопоставить», «провести опытно-экспериментальную проверку», «ввести в научный оборот», «подтвердить», «классифицировать», «охарактеризовать» и т.п.; при этом нецелесообразно использовать глаголы, указывающие на личный результат работы автора, вместо результата исследования: «изучить», «рассмотреть» и т.п.

**Научная новизна.** Новизна рассматривается и обосновывается обычно в двух аспектах: теоретическом и практическом. Научная новизна определяется по наличию в работе: нового знания; новой постановки проблемы и новых подходов к ее решению; описания и трактовки новых явлений и процессов; анализа и обобщения нового управленческого опыта. Путь к новизне начинается на этапах обоснования актуальности и степени разработанности темы. Новизна возникает в результате решения поставленных задач, поэтому пункты научной новизны должны соответствовать задачам исследования и положениям, выносимым на защиту. Пункты новизны, как и задачи, требуют точных суждений, конкретной характеристики. Новизна может заключаться в: анализе фактов в новых условиях; существующих методах, применяемых для решения новой задачи; новых эмпирических результатах; новой модели предмета исследования; новом средстве улучшения рассматриваемого процесса.

**Теоретическая значимость полученных результатов.** В данном разделе указываются вытекающие из новизны выводы, которые направлены не только на решение рассматриваемой проблемы, но и имеют более широкое научное и общенаучное, мировоззренческое значение, признаки фундаментальности. В разделе «Теоретическая значимость» могут быть отмечены как достаточно крупные достижения (создание методологии, нового подхода, теории, концепции, классификации, модели, методики, технологии и др.), так и менее значительные (введение новых иноязычных источников в научный оборот в России, введение новых имен в науку, уточнение термина и др.).

**Практическая значимость полученных результатов** (какие из результатов напрямую или опосредовано, влияющих на управленческую практику, могут быть потенциально использованы в профессиональной деятельности). Раздел содержит информацию о разработанных в ВКР прикладных результатах и рекомендациях, которые

могут использоваться и/или уже используются в управленческой практике. Целесообразно указать конкретные мероприятия, рекомендации, программы, посредством которых реализуются результаты исследования.

**Методы исследования** (какие научные методы применяются в ходе исследования и для чего?). Правильный выбор методов, применяемых в исследовании, во многом обеспечивает достоверность его результатов. По возможности целесообразно в данном разделе указать, какие методы применялись при решении той или иной задачи. Называя известные общенаучные методы исследования, необходимо их конкретизировать. К примеру, такой общенаучный и, по сути, универсальный метод исследования как анализ, имеет различные виды и формы (в зависимости от целей его применения): теоретический, сравнительно-сопоставительный, комплексный, системный, компаративный, факторный, корреляционный, регрессионный, историкокомпаративный, контент-анализ и др. Целесообразно также показать, как применялись в исследовании и другие теоретические методы: абстрагирование, конкретизация, аналогия, сравнение, моделирование, идеализация, классификация, систематизация. Следует учесть, что в научных исследованиях часто применяются исторический (генетический) и прогностический методы, однако не всегда указываются в данном разделе. В исследовании, как правило, применяется широкий спектр эмпирических методов (изучение источников, наблюдение, опытно-экспериментальная работа – констатирующий и формирующий варианты, социологические методы – анкетирование, интервьюирование, экспертные оценки и ранжирование, экспертиза, мониторинг и др.) Подробно следует описать только неизвестные или авторские методы. Многие методы исследований предполагают использование различных статистических данных в качестве доказательной базы. Точное, объективное и полное изложение используемых и обработанных данных позволяет повысить степень достоверности результатов исследования. Обращаясь к математическим методам, следует понимать различие между математической или статистической обработкой данных и действительно математическими методами – созданием математических моделей изучаемых явлений и процессов. При использовании в исследовании статистических данных и методов математической статистики и статистического анализа необходимо убедиться в том, что выбраны источники статистических данных, надежность которых проверена в ходе предыдущих исследований.

#### **Положения, выносимые на защиту.**

Положения, выносимые на защиту, должны соответствовать задачам и новизне исследования, в совокупности обеспечивать подтверждение достижения цели исследования. Каждое положение, выносимое на защиту, квалифицируется как конкретный

научный результат. Рекомендуется не повторять пункты научной новизны, а доказательно раскрывать их, используя результаты опытно-экспериментальной работы (при ее наличии).

**Апробация результатов исследования.** При раскрытии данного раздела рекомендуется указать научные мероприятия, на которых обсуждались результаты исследования. Все данные должны быть объективными и, в случае необходимости, подтверждаться сертификатом (выступающего, а не участника), публикацией в сборнике трудов, опубликованной программой, повестками и протоколами заседаний (ученого совета, кафедр, лабораторий и т.п.) и др. Данные о внедрении результатов исследования (при наличии; опубликованные по результатам исследования темы научные издания, акты внедрения, сведения о полученных грантах, представление результатов исследования на различных конкурсах и т.п.).

**Описание структуры ВКР** (количество листов в работе, рисунков и таблиц, источников в библиографии, приложений).

Рекомендуемый объем введения составляет 4-6 страниц текста.

#### **4.3. Требования к основной части ВКР**

Текст выполненной ВКР должен свидетельствовать о сформированности компетенций, имеющих определяющее значение для профессиональной деятельности выпускников и позволяющих оценить уровень подготовленности выпускника к самостоятельной профессиональной деятельности.

##### Основная часть магистерской диссертации

Основная часть работы включает, как правило, три главы, которые разбивают на подразделы (параграфы). Каждый параграф посвящен решению задач, сформулированных во введении. Все разделы целесообразно завершать краткими выводами, к которым пришел магистрант в результате проведенных исследований. Это усиливает логику проводимого исследования. Названия глав должны быть предельно краткими, четкими, точно отражать их основное содержание и не могут повторять название диссертации.

Глава 1. Первая глава носит общетеоретический характер. На основе изучения имеющейся отечественной и зарубежной научной и специальной литературы по теории и практике анализируемых в выпускной работе проблем и нормативных материалов дается их оценка, обосновываются собственные позиции обучающегося. Глава служит теоретическим обоснованием будущих предложений магистранта.

Описание объекта исследования должно быть дано четко. Рекомендуется критически проанализировать функционирование аналогов объекта исследования, как в российской практике, так и за рубежом. Глава должна содержать рассмотрение и оценку различных

теоретических концепций, взглядов, методических подходов по решению рассматриваемой проблемы. Анализируя существующий понятийный аппарат в исследуемой области, автор представляет свою трактовку определенных понятий (авторское определение) или дает их критическую оценку.

Автор ВКР должен показать основные тенденции развития теории и практики в конкретной области и степень их отражения в отечественной и зарубежной научной и учебной литературе. Не допускается пересказ содержания учебников, учебных пособий, монографий, интернет - ресурсов без соответствующих ссылок на источник.

В первой главе, используя дедукцию, обучающийся проводит научное исследование от общего к частному, когда из массы частных случаев делается обобщенный вывод обо всей совокупности таких случаев.

Глава 2. Вторая глава имеет аналитический характер. В ней дается управленческая и экономическая характеристика объекта, на материалах которого выполняется работа, проводится необходимый анализ изучаемой проблемы с использованием современных методов, включая экономико-математические. Автор не должен ограничиваться констатацией фактов, а выявлять тенденции развития объекта, вскрывать недостатки и анализировать причины, их обусловившие, намечать пути их возможного устранения.

Во второй главе могут рассматриваться действующая методика и практика обеспечения экономической безопасности и управления рисками в организациях различных форм собственности. При этом необходимо использовать российский опыт (на основе национальных стандартов) и зарубежный опыт (на основе международных стандартов) в области управления рисками и обеспечения экономической безопасности на микро- и макроуровнях. Обязательно должны быть раскрыты спорные (дискуссионные) вопросы, приведены существующие точки зрения по поставленной проблеме исследования, представлена четкая аргументация разных авторов и сделаны собственные выводы магистранта.

Проведенный в данном разделе анализ исследуемой проблемы с учетом прогрессивного отечественного и зарубежного опыта является базой для разработки конкретных предложений. От полноты и качества его выполнения зависит обоснованность предлагаемых магистром мероприятий.

Во второй главе дается краткая характеристика предприятия, организации и отрасли, на базе которого разрабатывается ВКР. Магистрант обобщает, анализирует, пытается понять, что произошло, почему происходило так, а не иначе, какие факторы повлияли и как повлияли.

В соответствующих параграфах в логической последовательности помещаются: функции, задачи и профиль объекта исследования, организационная структура, система управления, специфика ее внешних и внутренних факторов, технико-экономические

показатели объекта исследования. На основании проведенного анализа выявляются существующие недостатки и проблемы объекта исследования. Таким образом, подробно рассматриваются и анализируются изучаемые явления и факты, описывается методика и техника самого исследования. Факты собираются для решения поставленной задачи. Поэтому количество собранных фактов должно быть в определенном смысле оптимальным.

Глава 3. Третья глава носит практический характер. Магистрант разрабатывает предложения по проблемам совершенствования работы исследуемого объекта в конкретном направлении, улучшению его характеристик, экономических показателей и т.д. Все предложения и рекомендации должны носить реальный прикладной характер.

**4.4. Заключение.** Выпускная квалификационная работа заканчивается заключением, в котором отражается результат проведенного исследования. Этот раздел обычно составляет 10-15 % от общего объема работы.

В заключении последовательно и кратко излагаются теоретические и практические предложения и рекомендации, которые вытекают из содержания работы и носят обобщающий характер. Заключение должно быть прямо связано с теми целями и задачами, которые сформулированы во введении. Здесь даются выводы и обобщения, вытекающие из всей работы, даются рекомендации, указываются пути дальнейших исследований в рамках данной проблемы.

Стиль изложения научных материалов. Магистерская работа должна быть выдержана в научном стиле, который обладает некоторыми характерными особенностями.

Прежде всего, научному стилю характерно использование конструкций, исключая употребление местоимений первого лица единственного и множественного числа, местоимений второго лица единственного числа. В данном случае предполагается использовать неопределенно-личные предложения (например: «Сначала производят отбор факторов для анализа, а затем устанавливают их влияние на показатель»); формы изложения от третьего лица (например: «Автор полагает...»); предложения со страдательным залогом (например: «Разработан комплексный подход к исследованию...»).

В научном тексте нельзя использовать разговорно-просторечную лексику. Необходимо применять терминологические названия. Особенностью научного стиля является констатация признаков, присущих определяемому слову.

## **5. Рецензирование выпускной квалификационной работы**

После завершения подготовки обучающимся выпускной квалификационной работы руководитель выпускной квалификационной работы представляет в организацию письменный отзыв о работе обучающегося в период подготовки выпускной квалификационной работы (далее - отзыв). В случае выполнения выпускной квалификационной работы несколькими обучающимися руководитель выпускной квалификационной работы представляет в организацию 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 выпускной квалификационной работы указанная работа направляется одному или нескольким рецензентам из числа лиц, не являющихся работниками кафедры, либо факультета, либо организации, в которой выполнена выпускная квалификационная работа. Рецензент проводит анализ выпускной квалификационной работы и представляет письменную рецензию на указанную работу. Если выпускная квалификационная работа имеет междисциплинарный характер, она направляется нескольким рецензентам.

Рецензент обязан в течение пяти рабочих дней с момента предоставления студентом ВКР ознакомиться с работой и подготовить на нее рецензию.

В рецензии отмечается актуальность темы исследования, дается развернутая характеристика каждой главы ВКР, оценивается степень достижения цели исследования и его практическая значимость, а также обязательно указываются недостатки ВКР. В заключении рецензент выставляет рекомендуемую оценку, которая выносится на рассмотрение ГЭК.

После получения отзыва на ВКР изменения в ее содержание студент может вносить только по согласованию с научным руководителем. После рецензирования ВКР изменениям не подлежит.

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

План-график, отзыв и рецензия не вшиваются, а вкладываются в ВКР в отдельном вшитом файле-кармане. Все сопроводительные документы к ВКР должны быть заполнены, в том числе должны быть проставлены даты, и подписаны студентом, научным руководителем, рецензентом.

Тексты выпускных квалификационных работ размещаются структурным



подразделением в электронно-библиотечной системе Академии и проверяются на объем заимствования. Размещение текстов выпускных квалификационных работ в электронно - библиотечной системе Академии, проверки на объем заимствования, в том числе содержательного, выявления неправомерных заимствований регулируется локальным нормативным актом Академии.

## **6. Процедура предзащиты и защиты выпускной квалификационной работы**

Допуск магистранта к защите выпускной квалификационной работы осуществляется на основании результатов предзащиты и составленного протокола (ведомости) комиссией предзащиты (выпускающей кафедры).

Предзащита ВКР проводится не позднее чем за 1 месяц до установленного срока защиты. По результатам предзащиты на заседании выпускающей кафедры выносится Заключение о допуске к защите ВКР перед Государственной экзаменационной комиссией. Студент, не допущенный к защите или не выполнивший учебный план (не сдавший установленное число экзаменов и зачетов) к защите не допускается. Ему выдается справка об обучении в магистратуре установленного Академией образца.

Процедура защиты ВКР происходит посредством публичного выступления с презентацией результатов исследования.

Оценка результата защиты ВКР происходит на закрытом заседании ГЭК. Оценивается работа по 4-х балльной системе («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно») в соответствии с компетентностным подходом. При оценке принимаются во внимание актуальность и научно-практическое значение темы, качество выполнения и оформления работы, а также содержательность доклада и полнота ответов на вопросы. Оценка объявляется после окончания защиты всех ВКР на открытом заседании ГЭК.

## **7. Порядок подачи и рассмотрения апелляций**

1. По результатам государственных аттестационных испытаний обучающийся имеет право на апелляцию.

2. Обучающийся имеет право подать в апелляционную комиссию письменную апелляцию о нарушении, по его мнению, установленной процедуры проведения государственного аттестационного испытания.

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

4. Для рассмотрения апелляции секретарь ГЭК направляет в апелляционную комиссию протокол заседания ГЭК, заключение председателя ГЭК о соблюдении процедурных вопросов при проведении государственного аттестационного испытания выпускную квалификационную работу, отзыв и рецензию (рецензии) (для рассмотрения апелляции по проведению защиты выпускной квалификационной работы).

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

6. Решение апелляционной комиссии доводится до сведения обучающегося, подавшего апелляцию, в течение 3 рабочих дней со дня заседания апелляционной комиссии. Факт ознакомления обучающегося, подавшего апелляцию, с решением апелляционной комиссии удостоверяется подписью обучающегося. В случае неприбытия обучающегося для ознакомления с решением апелляционной комиссии или его отказа от подписи, составляется соответствующий акт, который подписывается не менее чем двумя членами апелляционной комиссии.

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

а) об отклонении апелляции, если изложенные в ней сведения о нарушениях процедуры проведения государственного аттестационного испытания обучающегося не подтвердились и (или) не повлияли на результат государственного аттестационного испытания;

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

В случае, указанном в подпункте «б» настоящего пункта, результат проведения государственного аттестационного испытания подлежит аннулированию, в связи с чем протокол о рассмотрении апелляции не позднее следующего рабочего дня передается в ГЭК для реализации решения апелляционной комиссии. Обучающемуся предоставляется возможность пройти государственное аттестационное испытание в сроки, установленные приказом Академии.

8. Решение апелляционной комиссии является окончательным и пересмотру не подлежит.

9. Повторное проведение государственного аттестационного испытания обучающегося, подавшего апелляцию, осуществляется в присутствии председателя или одного из членов апелляционной комиссии не позднее даты завершения обучения в Академии в соответствии со стандартом.

10. Апелляция на повторное проведение государственного аттестационного испытания не принимается.

## **8. Процедуры в случае неявки или непрохождения государственной итоговой аттестации**

Обучающиеся, не прошедшие ГИА в связи с неявкой на государственное аттестационное испытание по уважительной причине (временная нетрудоспособность, исполнение общественных или государственных обязанностей, вызов в суд, транспортные проблемы (отмена рейса, отсутствие билетов), погодные условия или в других случаях, признанных уважительными решением руководителя структурного подразделения), вправе пройти ее в течение 6 месяцев после завершения ГИА в дополнительно установленный срок. Указанное решение подписывается руководителем структурного подразделения и хранится в личном деле обучающегося.

Обучающийся должен представить в деканат соответствующего структурного подразделения документ, подтверждающий причину его отсутствия, в течение 3 рабочих дней с момента получения указанного документа.

Обучающиеся, не прошедшие государственное аттестационное испытание в связи с неявкой на защиту выпускной квалификационной работы по неуважительной причине или в связи с получением оценки «неудовлетворительно», а также обучающиеся не прошедшие государственное аттестационное испытание при повторном прохождении ГИА в установленный для них срок (в связи с неявкой на государственное аттестационное испытание или получением оценки «неудовлетворительно»), отчисляются из Академии с выдачей справки об обучении, установленного Академией образца, как не выполнившие обязанностей по добросовестному освоению образовательной программы и выполнению учебного плана.

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

Для повторного прохождения ГИА указанное лицо по его заявлению

восстанавливается в Академии на период времени, установленный структурным подразделением, но не менее периода времени, предусмотренного календарным учебным графиком для ГИА по соответствующей образовательной программе. При повторном прохождении ГИА по желанию обучающегося решением структурного подразделения ему может быть установлена иная тема выпускной квалификационной работы.

### **9. Особенности подготовки групповой выпускной квалификационной работы**

Выполнение ВКР в виде группового проекта предполагает, что выбранная тема не может быть охвачена в рамках индивидуальной исследовательской деятельности ввиду того, что требует трудозатрат, значительно превышающих отведённый в учебном плане объём времени.

Для групповой ВКР характерны значимые конкретные цели, множественность и разветвленная структура задач, которые ставятся перед обучающимися, а также нецелесообразность разделения работы на несколько самостоятельных тем с собственными предметами исследования.

Групповая форма подготовки и защиты предполагает выполнение ВКР авторским коллективом из нескольких студентов (до 3 человек). При выполнении групповой ВКР каждый обучающийся выполняет самостоятельно часть работы, которая является составной частью совместной ВКР.

При написании ВКР коллективом студентов выделяются следующие особенности:

- руководство групповыми ВКР могут осуществлять не более 2 (двух) руководителей;
- в заключении групповой ВКР в обязательном порядке подробно описывается индивидуальный вклад каждого члена авторского коллектива в решение задач исследования, а также их вклад в полученный совокупный результат.

#### **Тема групповой ВКР**

Выбор и утверждение темы групповой ВКР осуществляется в соответствии с п. 3.1 настоящей программы. Тема групповой ВКР является общей для всех участников авторского коллектива. Для закрепления темы групповой ВКР члены авторского коллектива подают в установленном порядке заявление в количестве оригинальных копий равных числу обучающихся в авторском коллективе. При необходимости, тема групповой ВКР может по рекомендации выпускающей кафедры быть направлена на согласование в профильную организацию, на базе которой будет проходить преддипломная практика или планируется внедрение результатов такой ВКР.

**Объем групповой ВКР** Работа выполняется в соответствии с требованиями к

основным элементам ВКР изложенным в п. 2.4. Требования к оформлению выпускной квалификационной работы по образовательным программам высшего образования (программам магистратуры РАНХиГС) данной программы.

Рекомендуемый объем групповой ВКР (без учета приложений) составляет 90-120 страниц текста. Задание в рамках подготовки совместной ВКР составляется отдельно на каждого обучающегося. Объем и трудоемкость вклада каждого участника команды в общую работу должны быть сопоставимы и определяются совместно с руководителем ВКР. Обучающиеся, выполняющие групповую ВКР, несут коллективную ответственность за итоговый результат и соблюдение требований.

**Проведение предзащиты и защиты групповой ВКР.** Предзащита и защита групповой ВКР проводится в соответствии с требованиями, изложенными в п. 6 настоящей программы с учетом особенностей, изложенных в данном пункте. Руководитель(-ли) групповой ВКР составляет отзыв о каждом обучающимся, участвующем в написании работы, указывая при этом всех соавторов работы и конкретизируя вклад конкретного студента в достигнутый результат. При совместном выполнении групповой ВКР комиссия обеспечивает возможность объективного оценивания уровня подготовленности к самостоятельной профессиональной деятельности каждого обучающегося. Процедура защиты ВКР для каждого из членов авторского коллектива групповой ВКР проводится последовательно. При этом первый выступающий кратко представляет общее описание групповой ВКР и кратко характеризует индивидуальный вклад каждого соавтора групповой ВКР, после чего каждый участник авторского коллектива проходит индивидуальную процедуру защиты ВКР, представляя самостоятельно выполненную часть ВКР в установленном порядке.

#### **Ссылки на сопроводительную документацию**

- Оценочные материалы государственной итоговой (итоговой) аттестации по программе размещены <https://www.ranepa.ru/sveden/education/obrazovatelnye-programmy-nabora-2022-2023/>
- Методические рекомендации по подготовке выпускной квалификационной работы в форме магистерской диссертации и магистерского проекта размещаются в личном кабинете обучающегося сотрудниками деканата.

**Примерная тематика выпускной квалификационной работы (магистерского проекта, магистерской диссертации) по основной профессиональной образовательной программе высшего образования по направлению 38.04.02 Менеджмент, программа «Искусство управления в финансовых организациях»**

1. Слияния и поглощения в банковской сфере.
2. Разработка стратегии частного банковского обслуживания в российских коммерческих банках.
3. Развитие ипотечного кредитования в коммерческом банке.
4. Стратегия повышения квалификации персонала как фактор повышения эффективности работы банка.
5. Разработка коммуникационной стратегии инвестиционного фонда.
6. Совершенствование системы управления операционным риском в коммерческом банке.
7. Развитие персонала как фактор повышения качества банковских услуг.
8. Развитие рынка микрофинансовых организаций.
9. Совершенствование методов оценки кредитоспособности предприятия-заемщика.
10. Организация финансового контроля и аудита в финансово-кредитных институтах.
11. Развитие методологии стоимостной оценки бизнеса (компании).
12. Развитие корпоративного управления в финансово-кредитных институтах.
13. Информационные технологии в финансовом бизнесе: перспективы и риски.
14. Развитие рынка современных финансовых продуктов и услуг на базе интернет-технологий.
15. Тенденции структуризации международного финансового менеджмента.
16. Управленческий анализ в практике менеджмента финансово-кредитных институтов.
17. Оценка качества управления кредитными организациями.
18. Современные тенденции регулирования деятельности финансового рынка.
19. Управление имуществом несостоятельного должника.
20. Деятельность инвестиционных фондов: организация и управление.
21. Управление пассивами и активами в деятельности коммерческих банков.
22. Слияния и поглощения в финансовой сфере.
23. Деятельность страховых организаций: организация и управление.
24. Оценка системы внутреннего контроля/аудита в деятельности финансово-кредитных институтов.

25. Управление (включая идентификацию, измерение, учет, хеджирование и т.п.) рисками в ФКИ (риски: кредитные, ликвидности, валютные, процентные, рыночные, репутационные, операционные, системные и т.п.).
26. Деятельность негосударственных пенсионных фондов: организация и управление.
27. Антикризисный менеджмент в финансово-кредитных институтах.
28. Деятельность кредитных кооперативов: проблемы и перспективы.
29. Управление финансовой устойчивостью финансово-кредитных институтов.
30. Инновационный менеджмент в финансово-кредитных институтах: тенденции и перспективы.
31. Использование бенчмаркетинга для повышения эффективности работы предприятия.
32. Современные тенденции в деятельности профессиональных участников рынка ценных бумаг: организация и управление.