

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

---

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ И СОЦИАЛЬНЫХ НАУК**

**УТВЕРЖДЕНА**  
Решением ученого совета  
Факультета экономических  
и социальных наук  
Протокол № 11/02-05-16/24-б  
от «31» августа 2024 г.

Декан Факультета экономических  
и социальных наук  
**А.В. Чичин**



«31» августа 2024 г.

**ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ  
АТТЕСТАЦИИ**

по направлению подготовки  
**38.04.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) подготовки  
**«Управление международными проектами»**

Квалификация  
**Магистр**

Форма обучения  
**Очная**

Год набора - 2023

Москва, 2024 г.

**Авторы–составители:**

д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономики и финансов Дворецкая А.Е.

к.э.н., доцент кафедры экономики и финансов Макарова О.Ю.

к.э.н. зав. кафедрой менеджмента и предпринимательства Ицаков Е.Д.

к.э.н., доцент кафедры экономики и финансов Олькова А.Е.

Программа ГИА рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента и предпринимательства протокол от «10» января 2024 г. № 11/02-05-01/24.

## Введение

Государственная итоговая аттестация проводится в целях определения результатов освоения образовательной программы высшего образования (ОП ВО) по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленности (профилю) «Управление международными проектами».

Государственная итоговая аттестация включает:

Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работы.

Вид выпускной квалификационной работы – магистерская диссертация.

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

#### 1.1. Перечень компетенций, владение которыми должен продемонстрировать обучающийся в ходе ГИА:

Коды компетенций	Наименования компетенций
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК-4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
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 организации и трансформации их бизнес-моделей
ОПК ОС-4	Способен выполнять научно-исследовательские проекты в менеджменте и смежных областях
ПКс-1	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
ПКс-2	Владеет навыками поэтапного контроля реализации бизнес-плана и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой

	согласованности при выполнении конкретных проектов и работ
<b>ПКс-3</b>	Владеет навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления
<b>ПКс-4</b>	Умеет организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)
<b>ПКс-5</b>	Умеет применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета и принятия решений на основе данных управленческого учета
<b>ПКс-6</b>	Способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

## **2. Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работы**

### **2.1. Перечень профессиональных компетенций, владение которыми должен продемонстрировать обучающийся при защите выпускной квалификационной работы**

- УК-1** способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
- УК-2** способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
- УК-3** способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
- УК-4** способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия
- УК-5** способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
- УК-6** способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
- 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

<b>ОПК ОС-3</b>	способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организации и трансформации их бизнес-моделей
<b>ОПК ОС-4</b>	способен выполнять научно-исследовательские проекты в менеджменте и смежных областях
<b>ПКс-1</b>	способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
<b>ПКс-2</b>	владеет навыками поэтапного контроля реализации бизнес-плана и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ
<b>ПКс-3</b>	владеет навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления
<b>ПКс-4</b>	умеет организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)
<b>ПКс-5</b>	умеет применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета и принятия решений на основе данных управленческого учета
<b>ПКс-6</b>	способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

## **2.2. Требования к выпускной квалификационной работе**

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

ВКР может быть выполнена одним обучающимся или несколькими обучающимися данной образовательной программы совместно.

### **3.2.1. Рекомендации обучающимся по выбору тем для выпускной квалификационной работы**

Тема должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней отражалась основная идея работы. Тема не должна совпадать с тематическим направлением, но должна его адаптировать к тем задачам, которые ставятся в работе.

**Перечень тем выпускных квалификационных работ:**

1. Управление международными проектами в начальных стадиях реализации (высокотехнологичные стартапы).
2. Управление венчурными проектами.
3. Особенности управления проектами в рамках международных стратегических альянсов. Влияние кросс-культурных различий.
4. Оценка эффективности бюджетных программ и налоговых льгот на международном рынке.
5. Особенности управления проектами и программами в высокотехнологичных отраслях экономики на примере международных корпораций.
6. Анализ компетенций менеджеров проектов в новых направлениях научно-технологического прогресса.
7. Управление проектами по коммерциализации новых знаний.
8. Методы отбора, мониторинга и оценки результативности инновационных проектов.
9. Анализ факторов, определяющих успех или неудачу при осуществлении инновационных (венчурных) проектов.
10. Управление программами инновационного развития в индустриально развитых и развивающихся странах.
11. Применение стандартов управления проектами в международном бизнесе инноваций.
12. Эконометрические исследования процессов инновационного развития с целью выработки рекомендаций по повышению их эффективности.
13. Управление программой энергосбережения в компании/регионе.
14. Управление эффективностью проекта на основе системной динамики.
15. Управление проектами компании на основе инструментов лин-менеджмента.
16. Управление проектами и программами аэрокосмической отрасли.
17. Оптимизация портфеля проектов с использованием методов стохастического программирования.
18. Управление портфелем IT-проектов.
19. Бюджетирование в проектно-ориентированных международных компаниях.
20. Методы и инструменты управления внутренними проектами.
21. Эффективность проектов устойчивого развития: критерии и методы оценки. Международная перспектива.
22. Развитие методов и инструментов управления проектами с учетом принципов устойчивого развития.
23. Применение проектного подхода к реализации стратегии устойчивого развития компании.
24. Применение методов и инструментов управления проектами к реализации проектов устойчивого развития.
25. Взаимодействие с заинтересованными сторонами при реализации проектов устойчивого развития.
26. Управление нефинансовыми рисками проекта.
27. Управление социально-экологическими воздействиями проекта.
28. Методология оценки инвестиционного проекта в рамках концепции устойчивого развития.
29. Методология оценки инвестиционной привлекательности объекта на примере ...
30. Обоснование изменений в порядке выдачи разрешений на строительство объекта, вытекающих из требований концепции устойчивого развития – на примере ...
31. Факторы роста эффективности бизнеса, связанные с переходом на цифровую платформу.
32. Сравнительный анализ эффективности проектов разных стран по утилизации твёрдых бытовых отходов, исключающий свалки, с выводами для России.

33. Сравнительный анализ методов оценки эффективности инфраструктурных проектов в Европейском союзе и США с выводами для России.
34. Денежная оценка нерыночных эффектов в инвестиционных проектах государственно-частного партнёрства; принцип готовность платить.
35. Денежная оценка нерыночных эффектов в инвестиционных проектах государственно-частного партнёрства; гедонистические цены.
36. Современные методы анализа рисков в управлении проектами.
37. Методы управления проектами в нефтегазовом комплексе: методология, методы, инструменты.
38. Методы управления проектами в деятельности аварийно-спасательных формирований.
39. Применение математических инструментов управления проектами в нефтегазовом комплексе.
40. Анализ современных программные средства управления проектами в различных отраслях промышленности.
41. Исследование и разработка механизмов проектного управления инновациями.
42. Исследование организации сетевых взаимоотношений в управлении проектами различных типов (на примере управления одной из областей проектного менеджмента).
43. Исследование методологии управления образовательными проектами.
44. Исследование методологии управления проектами в высшем образовании.
45. Управление изменениями в проектах.
46. Управление сопротивлением инновациям на примере...
47. Жизнеспособность проектных команд в организации.
48. Технопессимизм и технооптимизм: управление сопротивлением инновационным проектам.
49. Формирование культуры осознанности в международной команде проекта.
50. Бирюзовая парадигма в управлении проектами: командная культура и управление коммуникациями.

### **3.2.2. Руководство и консультирование**

Координацию и контроль подготовки выпускной квалификационной работы осуществляет научный руководитель, как правило, из числа работников Академии.

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. 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.

### **3.2.3. Требования к объему, структуре и оформлению выпускной квалификационной работы**

Рекомендуемый объем магистерской диссертации должен составлять не менее 70 страниц без приложений (но не более 90 страниц). Исключение могут составлять групповые работы, оформленные в соответствии с требованиями к деловым (инвестиционным) проектам.

Структура ВКР содержит следующие основные элементы: титульный лист; содержание; обозначения и сокращения (при наличии); введение; основная часть, содержащая в качестве структурного элемента - описание использования цифровых технологий по теме ВКР (за исключением тем ВКР, которые не предполагают применение таких технологий, и с учетом специфики направленности (профиля) образовательной программы); заключение; библиографический список; приложения (при наличии).

Требования к оформлению выпускной квалификационной работы прописаны в Методических рекомендациях.

#### **3.2.4. Рецензирование 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.

Магистерская диссертация подлежит обязательному внешнему рецензированию. Внешнее рецензирование проводится с целью получения объективной оценки ВКР от специалистов, работающих по профилю специальности на предприятиях, в организациях, учреждениях различных организационно-правовых форм, в высших учебных заведениях.

Внешняя рецензия включает в себя: оценку актуальности темы исследования, теоретической и практической значимости результатов исследования, указания на недостатки работы (при их наличии) выводы и рекомендации рецензента с указанием общей оценки.

Внешняя рецензия может быть оформлена:

- на бланке организации и подписана рецензентом с указанием должности, ученой степени и/или звания (при наличии);
- не на бланке организации, в данном случае подпись должна быть заверена печатью организации.

К внешней рецензии приравнивается отзыв организации, материалы которой были использованы при подготовке диссертации. При принятии результатов работы к внедрению, может быть представлена справка о внедрении.

#### **3.2.5. Процедура 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.

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

Тексты выпускных квалификационных работ размещаются в электронно-библиотечной системе Академии и проверяются на объем заимствований.

Доступ лиц к текстам выпускных квалификационных работ обеспечивается в соответствии с законодательством Российской Федерации, с учетом изъятия по решению правообладателя производственных, технических, экономических, организационных и других сведений, в том числе о результатах интеллектуальной деятельности в научно-технической сфере, о способах осуществления профессиональной деятельности, которые имеют действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности их третьим лицам.



Тексты выпускных квалификационных работ размещаются в электронно-библиотечной системе Академии и проверяются на объем заимствований.

Доступ лиц к текстам выпускных квалификационных работ обеспечивается в соответствии с законодательством Российской Федерации, с учетом изъятия по решению правообладателя производственных, технических, экономических, организационных и других сведений, в том числе о результатах интеллектуальной деятельности в научно-технической сфере, о способах осуществления профессиональной деятельности, которые имеют действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности их третьим лицам.

Защита выпускной квалификационной работы осуществляется на заседании государственной экзаменационной комиссии.

### **3.3. Критерии оценки результатов защиты выпускных квалификационных работ**

Обязательные элементы процедуры оценивания ВКР:

- доклад автора выпускной квалификационной работы (нескольких авторов, выполнявших выпускную квалификационную работу совместно);
- оглашение официальных рецензий;
- оглашение отзыва научного руководителя;
- вопросы членов государственной экзаменационной комиссии.

Для презентации ВКР каждому студенту отводится не более 10 минут. При защите могут представляться дополнительные материалы, характеризующие научную и практическую ценность выполненной работы (печатные статьи по теме, документы, указывающие на практическое применение результатов проекта и т.п.), использоваться технические средства для презентации материалов ВКР.

После сообщения о содержании ВКР студенту задаются вопросы государственной аттестационной комиссии.

После оглашения официальных отзывов и рецензий студенту предоставляется время для ответа на замечания, имеющиеся в отзыве и рецензии(ях).

Общая защита ВКР не должна превышать 0,5 часа.

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

По результатам государственных аттестационных испытаний обучающийся имеет право на апелляцию. Обучающийся имеет право подать в апелляционную комиссию письменную апелляцию о нарушении, по его мнению, установленной процедуры проведения государственного аттестационного испытания. Апелляция подается лично обучающимся в апелляционную комиссию не позднее следующего рабочего дня после объявления результатов государственного аттестационного испытания.

Для рассмотрения апелляции секретарь ГЭК направляет в апелляционную комиссию протокол заседания ГЭК, заключение председателя ГЭК о соблюдении процедурных вопросов при проведении государственного аттестационного испытания, а также выпускную квалификационную работу, отзыв и рецензию (рецензии).

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.

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.

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», 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.

Решение апелляционной комиссии является окончательным и пересмотру не подлежит.

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

Апелляция на повторное проведение государственного аттестационного испытания не принимается.