Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ (УНИВЕРСИТЕТ) МИНИСТЕРСТВА ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА, МАРКЕТИНГА И ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИМ. И.Н. ГЕРЧИКОВОЙ

«УТВЕРЖДАЮ»
Проректор по научной работе
МГИМО МИД России

_____
А.А. Байков

«25» марта 2026 г.

ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

По подготовке к процедуре защиты и защиты выпускной квалификационной работы / Preparation for the defense procedure and defense of the Master's Dissertation

Направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

Наименование магистерской программы
«Кросс-культурный менеджмент / Cross-cultural management»

Квалификация **Магистр**

Форма обучения
очная

Москва – 2026

Программа государственной итоговой аттестации по подготовке к процедуре защиты и защите выпускной квалификационной работы составлена в соответствии с требованиями Образовательного стандарта высшего образования МГИМО МИД России (далее – ОС ВО МГИМО МИД России) второго поколения (на основе ФГОС ВО 3++) по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного решением Ученого совета МГИМО МИД России от 13.06.2019 №13/19.

Директор НБ МГИМО им. И.Г. Тюлина _____(М.В. Решетникова)

Руководитель магистерской программы _____(В.В. Шаповалов)

Программа рассмотрена и одобрена на заседании Кафедры Менеджмента, маркетинга и ВЭД им И.Н. Герчиковой Факультета Международного бизнеса МГИМО МИД России.

Протокол заседания от «16» марта 2026 г. № 8
Подпись зав. Кафедрой _____(Н.Ю. Конина)

© В.В. Шаповалов, 2026
© МГИМО МИД России, 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Общие положения 4

2. Место государственной итоговой аттестации в структуре основной профессиональной образовательной программы 4

3. Объем, структура и содержание государственной итоговой аттестации 4

4. Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работы 5

4.1. Перечень результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы 5

5.2. Рекомендации обучающимся по подготовке к защите и защите выпускной квалификационной работы 16

5.3. Фонд оценочных средств для проведения защиты выпускной квалификационной работы 23

5.4. Описание материально-технической базы, обеспечивающей проведение защиты выпускной квалификационной работы 29

6. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для подготовки к государственной итоговой аттестации 28

6. Приложение (см. Сл. Стр.) 31

1. Общие положения

1.1. Целью государственной итоговой аттестации является определение соответствия результатов освоения обучающимися Основной профессиональной образовательной программы высшего образования (далее — ОПОП ВО) по направлению подготовки в соответствии с требованиями образовательного стандарта высшего образования МГИМО МИД России, а также установление уровня подготовки выпускника МГИМО МИД России к выполнению профессиональных задач для присвоения академической степени магистр. К итоговым аттестационным испытаниям, входящим в состав государственной итоговой аттестации, допускаются магистранты, успешно завершившие в полном объеме освоение образовательной программы магистратуры.

1.2. Видами итоговых аттестационных испытаний государственной итоговой аттестации выпускников МГИМО являются:
- *подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы.*

Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) выполняется в течение всего срока обучения в магистратуре в рамках научно-исследовательской практики, предусмотренной ОПОП магистратуры по направлению 38.04.02. «Менеджмент».

Цели выполнения выпускной квалификационной работы:
- углубление, закрепление и систематизация теоретических и практических знаний, навыков и умений;
- демонстрация навыков сбора информации, проведения самостоятельного анализа, творческого мышления, систематизации и структурирования материала, формулирования выводов и рекомендаций при рассмотрении социально-экономических, управленческих и других проблем междисциплинарного характера;
- выявление степени подготовленности выпускников к самостоятельной профессиональной деятельности.

1.3. Итоговые аттестационные испытания государственной итоговой аттестации осуществляются в соответствии с Положением о государственной итоговой аттестации выпускников Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования («Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации, утвержденным приказом по Университету от 09 июня 2016 года №403.

2. Место государственной итоговой аттестации в структуре основной профессиональной образовательной программы

Государственная итоговая аттестация проводится на 2 курсе в 4 семестре по итогам освоения ОПОП ВО.

3. Объем, структура и содержание государственной итоговой аттестации

Общая трудоемкость (объем) государственной итоговой аттестации по подготовке к сдаче и сдача государственного экзамена по направлению подготовки и по подготовке к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы составляет 9 зачетных единиц (ЗЕ*), академических часов – 378.

4. Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работы

4.1. Перечень результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы

В результате освоения Основной профессиональной образовательной программы магистратуры «Кросс-культурный менеджмент» обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения:

Универсальные компетенции выпускников и индикаторы их достижения

Наименование категории (группы) универсальных компетенций)	**Код и наименование универсальной компетенции выпускника**	**Код и наименование индикатора достижения универсальной компетенции**
Системное и критическое мышление	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК-1.1. Анализирует, верифицирует, оценивает полноту и достаточность информации в ходе профессиональной деятельности, при необходимости восполняет и синтезирует недостающую информацию. ИУК-1.2. Грамотно, логично, аргументированно формирует собственные суждения и оценку информации; отличает факты от мнений, интерпретаций. ИУК-1.3. Разрабатывает альтернативные стратегии действий, в том числе в ситуации неопределенности и турбулентности, на основе критического анализа и системного подхода. ИУК-1.4. Принимает обоснованное решение, определяет и оценивает практические последствия возможных решений задачи. ИУК-1.5. Способен систематизировать результаты коллективной интеллектуальной деятельности
Разработка и реализация проектов	УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1. Знает современные организационные и технологические методы, принципы и инструменты, используемые в проектной работе; методы, критерии и параметры составления проекта и оценки результатов/ проектной деятельности.

		УК-2.2. Умеет разрабатывать техническое задание проекта, его план-график; составлять, проверять и анализировать проектную документацию; составлять и представлять результаты проекта в виде отчетов, статей, выступлений на конференциях; организовывать и координировать работу участников проекта. УК-2.3. Владеет навыками эффективной организации и координации этапов реализуемого проекта с целью достижения эффективного результата при соблюдении оптимального баланса между объемом работ и ресурсами.
Командная работа и лидерство	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Владеет навыками лидера, умеет осуществлять руководство членами команды, распределяя и делегируя полномочия между ними для достижения оптимального результата. УК-3.2. Знает основные правила и условия для организации эффективной командной работы; базовые принципы, определяющие план действий для достижения поставленной цели команды. УК-3.3. Владеет навыками грамотной и эффективной организации, координации и руководства командным взаимодействием при решении профессиональных задач для достижения поставленной цели в том числе и во мультинациональном коллективе.
Коммуникация	УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	УК-4.1. Знает основные принципы и правила деловой, академической и профессиональной этики; основные средства информационно-коммуникационных технологий. УК-4.2. Владеет навыками эффективной устной и письменной коммуникацией в процессе академического и профессионального взаимодействия на русском и иностранном(-ых) языках, в том числе с использование современных информационно-коммуникационных технологий, включая современные формы цифровизации бизнеса УК-4.3. Умеет грамотно, четко и доступно излагать в письменной и/или устной форме научную и профессиональную информацию на русском и иностранном(-ых) языках; создавать письменные тексты официально-делового и научного стилей речи на русском и иностранном(-ых) языках при изложении профессиональных вопросов; редактировать и корректировать официально-деловые, научные и

		профессиональные тексты на русском и иностранном(-ых) языках; использовать современные информационно-коммуникационные технологии для академического и профессионального взаимодействия.
Межкультурное взаимодействие	УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.1. Знает основные концепции, трактовки и компоненты понятий «культура» и «межкультурные коммуникации», владеет навыками кросс-культурного анализа и мультинационального делового общения. УК-5.2. Умеет коммуницировать и создавать официально-деловые, научные и профессиональные тексты, учитывая цивилизационные, национальные, этнокультурные и конфессиональные особенности аудитории/собеседника/оппонента. УК-5.3. Владеет навыками и приемами эффективной межкультурной коммуникации, основанной на знании разнообразия культур.
Самоорганизация и саморазвитие (в том числе здоровье сбережение)	УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1. Знает основы, направления, источники и способы совершенствования профессиональной деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста и требований рынка труда. УК-6.2. Умеет правильно формулировать цели, задачи и направления профессионального развития и карьерного роста с учетом условий, средств, личностных возможностей, и требований рынка труда; критически оценивать и оптимально использовать собственные ресурсы и возможности для успешной профессиональной деятельности; УК-6.3. Владеет навыками и приемами определения, планирования, реализации и повышения уровня профессиональной деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста и требований рынка труда.

Выпускник программы магистратуры «Кросс-культурный менеджмент» должен обладать следующими общепрофессиональными компетенциями (ОПК):

Общепрофессиональные компетенции выпускников и индикаторы их достижения

Категория (группа) общепрофессиональных	**Код и наименование общепрофессиональной компетенции**	**Код и наименование индикатора достижения общепрофессиональной компетенции**

Теоретические и практические задачи профессиональной деятельности	ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического	ИОПК-1.1. Обладает фундаментальными знаниями в области менеджмента и международного бизнеса. ИОПК-1.2. Умеет использовать фундаментальные знания в области менеджмента, маркетинга и финансов для решения прикладных и/или исследовательских задач. ИОПК-1.3. Владеет навыками выбора оптимальных методов решения практических и исследовательских задач в области международного бизнеса
	ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских	ИОПК-2.1. Владеет навыками осуществлять поиск, анализ и оценку макроэкономической и иной профессионально значимой информации, в том числе в страновом и региональном разрезе; ИОПК-2.2. Способен проводить анализ и моделирование процессов управления с целью оптимизации деятельности организации включая современные цифровые системы и методы;
Организационно-управленческая деятельность	ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.	ИОПК-3.1. Умеет анализировать международные тенденции, эффективно работать в рыночных условиях, принимать компетентные управленческие решения, продвигая интересы России и российского бизнеса на мировой арене; ИОПК-3.2. Способен компетентно выстраивать коммуникацию с партнерами, исходя из целей и ситуации общения, определяя и реагируя соответствующим образом на культурные, языковые и иные особенности, влияющие на профессиональное общение и результаты переговоров ИОПК-3.3. Умеет логично и системно формулировать и обосновывать организационно-управленческие решения в сфере менеджмента и международного бизнеса, определяя процесс их реализации и прогнозируя оценку результативности

	ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.	ИОПК-4.1. Способен создавать проектные команды и временные рабочие группы в целях реализации проектов в сфере российского и международного бизнеса и осуществлять руководство их деятельностью ИОПК-4.2. Владеет навыками аргументированного убеждения в поддержку предлагаемых организационно-управленческих решений в сфере менеджмента и российского и международного бизнеса ИОПК-4.3 Обладает навыками контроля за результатами выполнения принимаемых организационно-управленческих решений и оценки их результативности ИОПК-4.4 На основе современных методов и матричных моделей способен разрабатывать оптимальные стратегии развития бизнеса организации, планировать инновационные преобразования и реформы в области менеджмента.
Научные и прикладные исследования	ОПК-5. Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты.	ИОПК-5.1. Способен разработать план прикладного и/или фундаментального исследования в области менеджмента и международного бизнеса на основе оценки и обобщения результатов научных исследований, проведенных отечественными и зарубежными авторами ИОПК-3.2. Компетентен готовить солидные научно-практические исследовательские труды, в том числе в виде магистерской диссертации и других работ, а также аналитических статей, практических записок по результатам прикладного и/или фундаментального исследования в области менеджмента и международного бизнеса ИОПК-3.3. Обладает навыками обобщения и формулирования выводов, разработки рекомендаций по результатам прикладного и/или фундаментального исследования в области менеджмента, российского и международного бизнеса

Выпускник программы магистратуры должен обладать профессиональными компетенциями (ПК):

Обязательные профессиональные компетенции выпускников и индикаторы их достижения

Задача ПД	**Объекты Профессиональной деятельности (или области знания)**	**Код и наименование профессиональной компетенции**	**Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции**	**Основание (ПС, анализ опыта)**
Тип задач профессиональной деятельности: организационно-управленческий:				
Стратегическое и тактическое управление и планирование развития организации, её проектной деятельности; Разработка и совершенствование форм и методов управления организацией; проектирование и внедрение процессных систем менеджмента; Структурирование, формирование и оптимизация	Сфера российского и международного бизнеса, частные и государственные компании 40 Сквозные виды профессиональной деятельности в промышленности	ПК-1. Способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников и проектами. ПК-2. Способен разрабатывать корпоративную стратегию. ПК-3.	ИПК-1.1. Умеет формулировать и решать сложные управленческие задачи, в том числе в условиях турбулентности и неопределенности международной среды; ИПК-1.2. Выполнять функции корпоративного управления (governance), управления (management), госуправления-регулирования (public administration); ИПК-2.1. Знает современные рыночные стратегии оптимизации развития компании. ИПК-2.2. Разрабатывает стратегии развития компании; осуществляет	Анализ отечественного и международного опыта

организационной архитектуры организации;		Способен разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию. ПК-4. Способен руководить и работать в мультинациональном коллективе.	стратегическое и операционное управление компанией, ИПК-3.1 Знает современные организационные структуры компаний и основные направления их оптимизации. ИПК-3.2 Владеет навыками разработки программ организационного развития компаний в условиях цифровизации международного бизнеса ИПК-4.1 Компетентен выстраивать эффективные модели взаимодействия в профессиональной среде по месту работы, в том числе в мультинациональном коллективе; ИПК-4.2. Знает основные концепции и методы руководства и лидерства в коллективе, владеет методами кросс-культурного анализа; ИПК-4.3 Способен выполнять	

			функции ответственного исполнителя или руководителя со знанием иностранных языков в подразделениях организаций и в проектных группах, в том числе мультикультурного профиля, включая их создание и сопровождение в ходе реализации управленческих решений, программ и проектов;	
Тип задач профессиональной деятельности: информационно-аналитический				
Проведение менеджмент-анализа и принятие управленческих решений; Владение современными цифровыми технологиями в контексте управленческой деятельности; Экономический и стратегический анализ для построения прогнозов развития макро- и микросреды бизнеса;	Аналитические центры, исследовательские и информационно-аналитические подразделения компаний, консалтинговые агентства; учреждения науки и образования; 01Наука и образование 06 Связь, информационные и коммуникационные технологии	ПК-5. Способен использовать современные научно-прикладные методы для проведения исследований и управления бизнес-процессами. ПК-6. Способен применять методы экономического	ИПК-5.1. Умеет определять задачи аналитических исследований в области менеджмента и международного бизнеса с целью подбора оптимального метода анализа. ИПК-5.2. Владеет алгоритмами отбора методов аналитической работы с информацией в контексте международного бизнеса. ИПК-6.1	Анализ отечественного и международного опыта

	40 Сквозные виды профессиональной деятельности в промышленности	анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде. ПК-7. Способен применять методы стратегического анализа. ПК-8. Способен готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами в российских и зарубежных компаниях и оценки их эффективности.	Способен проводить анализ рыночных и финансово-экономических показателей на микро- и макроуровнях, давать оценку и обосновывать прогноз их динамики. ИПК-6.2. Владеет оптимальными приемами и методами отбора информации для проведения соответствующего анализа. ИПК-7.1. Знает современные методы стратегического анализа и умеет ими пользоваться. ИПК-7.2. Владеет навыками оценки рыночных показателей и составления прогноза их динамики. ИПК-8.1. Компетентен проводить анализ и моделирование процессов управления с целью оптимизации деятельности организации; ИПК-8.2. Владеет навыками анализа и	

			обобщения данных для подготовки аналитических материалов по управлению бизнес-процессами и совершенствованию системы построения и развития международного бизнеса компании	
Тип задач профессиональной деятельности: научно-исследовательский				
Обобщение и критическое оценивание результатов научно-исследовательских работ отечественных и зарубежных ученых, современных концепций и научных школ в сфере менеджмента, выявление и формулирование актуальных научных проблем; Проведение самостоятельных научно-практических исследований в сфере российского и международного менеджмента в соответствии с	Учреждения науки и образования аналитические центры аналитически подразделения компаний консалтинговые агентства 01 Образование и наука 40 Сквозные виды профессиональной деятельности в промышленности	ПК-13. Способен обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы. ПК-14. Способен обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования.	ИПК-13.1. Выявляет актуальные научные проблемы в сфере менеджмента и международного бизнеса ИПК- 13.2. Разрабатывает методологический инструментарий научно-практических исследований и аналитической работы ИПК-14.1 Владеет логикой, методами и инструментами проведения научного исследования. ИПК-14.2 Владеет компетенцией согласно теме научно-	Анализ отечественного и международного опыта

разработанным обоснованием темы и плана работы; Представление результатов проведенного исследования в виде научного отчета, доклада или статьи;		ПК-15. Способен проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой. ПК-16. Способен представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада.(презентации)	практического исследования, составлять поэтапный план его реализации ИПК-15.1 Проводит исследования, включая эмпирические, в рамках индивидуальных и коллективных научно-исследовательских проектов. ИПК-15.2 Владеет методологией проведения научно-практических исследований в сфере менеджмента и международного бизнеса ИПК-16.1. Готовит статьи и экспертные заключения с соблюдением современных требований отечественных и зарубежных академических изданий. ИПК-16.2 Готовит качественные презентации результатов научно-	

			практических исследований в Power-Point и др ИПК-16.3 Умеет вести научные дискуссии по актуальным научно-практическим вопросам международного бизнеса, в том числе на иностранных языках	

5.2. Рекомендации обучающимся по подготовке к защите и защите выпускной квалификационной работы

Темы выпускных квалификационных работ (магистерских диссертаций) определяются выпускающей кафедрой и утверждаются приказом по Управлению магистерской подготовки. Магистранту предоставляется право выбора темы выпускной квалификационной работы, вплоть до предложения своей тематики с необходимым обоснованием целесообразности ее разработки, и согласованием с научным руководителем магистерской программы

Тематика выпускных квалификационных работ должна быть актуальной, соответствовать современному состоянию и перспективам развития основных направлений исследования в области менеджмента, предпринимательства, мировой экономики, международного рынка с учетом реальных проблем на микро- и макроуровнях, соответствовать современному уровню развития науки, ее гуманитарных, социально-политических и социально-экономических отраслей.

Требования к структуре и содержанию выпускной квалификационной работы

Выпускная квалификационная работа (ВКР) студента магистратуры (магистерская диссертация – диссертация на соискание академической степени магистра) представляет собой законченный научно-исследовательский проект, подтверждающий профессиональную квалификацию выпускника магистратуры. Защита магистерской диссертации является заключительным этапом государственной итоговой аттестации студентов магистратуры.

Композиционная структура выпускной квалификационной работы является формой организации научного материала, отражающей логику исследования, обеспечивающей единство и взаимосвязанность всех элементов содержания. Структура ВКР магистра должна соответствовать критериям целостности, системности, связности и соразмерности (соответствия объема фрагмента текста его научной емкости).

Структура магистерской диссертации включает в себя следующие основные элементы, перечисленные в порядке их расположения:

- титульный лист;
- оглавление;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников и литературы;
- приложения (если есть);
- вспомогательные указатели (если есть)
- глоссарий (если есть)
- список сокращений (если есть).

Обязательными структурными элементами магистерской диссертации являются введение, главы основной части, заключение и список использованных источников и литературы.

Во введении отражаются:

- **Обоснование выбора темы исследования, в том числе ее актуальность, научная новизна и/или практическая значимость.** Раскрывается суть научной проблемы, обосновывается социальная и научная значимость темы, аргументируется необходимость решения поставленной проблемы для соответствующей отрасли науки или сферы профессиональной деятельности. Определяется степень разработанности темы. Научная новизна подразумевает новый научный результат, новое знание, привносимое в область научных исследований, новое решение поставленной проблемы, ожидаемое по завершении исследования. Новизна может выражаться в новизне объекта или предмета исследования, вовлечении в научный оборот нового теоретического или эмпирического материала, новых источников, в иной постановке известных проблем и задач, новом методе решения или в новом применении известного решения или метода, в новых результатах эксперимента, в проверке существующих моделей на новом эмпирическом материале, разработке оригинальных моделей и т.п. Практическая значимость исследования, в том числе теоретического, определяется возможностями прикладного использования его результатов (с указанием области применения и оценкой эффективности).
- **Объект и предмет исследования.** Объектом исследования является та часть реальности (процесс, явление, знание, порождающие проблемную ситуацию), которая изучается и/или преобразуется исследователем. Предмет исследования находится в рамках объекта, это те его стороны и свойства, которые непосредственно рассматриваются в данном исследовании. Предмет исследования чаще всего совпадает с определением его темы или очень близок к нему.
- **Определение территориально-хронологических рамок исследования**. Указываются допущения и ограничения, определяющие масштаб исследования в целом (по времени, пространству, исходным данным).
- **Цель и задачи исследования.** Целью исследования является решение поставленной научной проблемы, получение нового знания о предмете и объекте исследования. Наряду с целью исследования может быть сформулирована гипотеза исследования как предположение о наличии и

характере связей, объяснение наблюдаемым явлениям и событиям, которое требует эмпирического обоснования и подкрепления. Задачи исследования определяются поставленной целью/гипотезой и представляют собой конкретные последовательные этапы достижения поставленной цели.

- **Теоретико-методологические основы исследования**. Обосновывается выбор тех или иных подходов, теорий, концепций и принципов, которые используются при проведении исследования и служат для обоснования гипотезы и/или основных тезисов работы. Описывается терминологический аппарат исследования. Определяются и характеризуются конкретные методы (как общенаучные, так и частнонаучные) и методики проведения исследования и решения поставленных задач, методика и техника проведения эксперимента, обработки результатов и т.п. При проведении количественного исследования отмечаются основные способы обработки исходных данных и верификации полученных результатов. В зависимости от типа исследования (методологическое, эмпирическое) указанные аспекты раскрываются в отдельной главе (главах) диссертации, либо выступают самостоятельным предметом изучения.
- **Освещение степени разработанности выбранной темы в отечественной и зарубежной литературе**. Основная научная литература по теме исследования группируется по тематическим и проблемным группам, отмечаются и характеризуются ключевые научные работы, затрагивающие предмет и объект исследования. Характеризуется эволюция изучения предмета и объекта исследования, отмечается вклад основных работ в его разработку и лакуны, которые собирается восполнить магистрант в своей работе.
- **Выборка источников**. Указываются основные источники, использованные в исследовании, сгруппированные тематически. Характеризуются критерии выборки источников из генеральной совокупности и степень репрезентативности выборки.
- **Структура исследования**. Характеризуется последовательность выполнения задач и основных этапов исследования путем описания его структуры, разбитой на главы и параграфы.

Основная часть выпускной магистерской работы состоит из нескольких глав (разделов). Каждая глава (раздел) должна соответствовать общей цели работы и соответствующей задаче, которые определены автором во введении. Между главами должна быть логическая связь. Главы, как правило, подразделяются на параграфы (и пункты). Количество глав не может быть менее двух. Первая глава обычно содержит теоретические положения. Последующие главы носят практический характер. В конце каждой главы даются краткие выводы по ней.

В заключительной части излагаются основные результаты исследования и выводы, к которым пришел автор в процессе работы над темой, дается своя оценка перспектив развития исследуемой проблематики, формулируется практические рекомендации, вытекающие из работы над темой.

Содержание введения, основной части и заключения ВКР должно точно соответствовать теме работы и полностью ее раскрывать. Работа не может быть компилятивной и описательной. Содержание работы должно удовлетворять современному состоянию научного знания и квалификационным требованиям, предъявляемым к подготовке магистра.

ВКР должна в обязательном порядке быть снабжена научно-справочным аппаратом, в работе должны присутствовать сноски на использованные источники и литературу.

Работа должна полностью носить характер самостоятельного научного исследования, в ней должен отсутствовать плагиат. Наличие плагиата является основанием для выставления неудовлетворительной оценки на защите. Допустимый показатель антиплагиата – не ниже 75 %.

Все материалы справочного и вспомогательного характера (не вошедшие в основной текст таблицы, графики, иллюстрации) выносятся в приложения.

Порядок подготовки выпускной квалификационной работы

Подготовка выпускной квалификационной работы осуществляется в течение всего срока обучения в магистратуре в рамках научно-исследовательской практики, предусмотренной ОПОП подготовки магистра по направлению 38.04.02 «Менеджмент».

Научно-исследовательская работа (НИР) магистранта является основной формой организации научно-исследовательской практики. Результатом научно-исследовательской работы служит подготовка и успешная защита выпускной квалификационной работы.

Непосредственное руководство научно-исследовательской работой студента осуществляет научный руководитель, имеющий российскую или зарубежную ученую степень и/или ученое звание. Допускается одновременное научное руководство не более чем пятью магистрантами. Научный руководитель принимает участие во всех процедурах утверждения темы, ее корректировки, обеспечивает периодическое консультирование магистранта, оказывает ему содействие в научно-исследовательской работе (участие в конференциях, подготовка материалов к публикации и др.), дает рекомендации и заключение о возможности представления работы к защите (отзыв научного руководителя).

В рамках Программы научно-исследовательской практики установлены этапы выполнения научно-исследовательской работы магистрантом в каждом учебном семестре.

Этапы научно-исследовательской работы магистрантов по семестрам

Семестр	Наименование работ
1 семестр	Обоснование выбора темы выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации), постановка целей и задач диссертационного исследования; определение объекта и предмета исследования; определение территориально-хронологических рамок исследования; подготовка обоснования актуальности выбранной темы; характеристика теоретико-методологических основ и понятийного аппарата исследования; обзор степени разработанности выбранной темы в отечественной и зарубежной литературе; обоснование выборки источников; подготовка плана исследования.
2 семестр	Подготовка и защита курсовой работы по направлению проводимой студентом исследовательской работы. Тематика курсовой работы должна быть связаны с темой будущей магистерской диссертации.
3 семестр	Подготовка текста первой и второй глав магистерской диссертации.
4 семестр	Подготовка окончательного текста магистерской диссертации.

В конце каждого семестра результаты научно-исследовательской работы вместе с отзывом научного руководителя предоставляются на рассмотрение комиссии,

сформированной научным руководителем магистерской программы из ведущих преподавателей выпускающей кафедры. По результатам защиты результатов проделанной работы магистранту выставляется оценка («зачтено»/«незачтено»).

Окончательный вариант выпускной квалификационной работы представляется в деканат международного бизнеса в двух экземплярах с письменным отзывом научного руководителя не позднее, чем за 10 дней до защиты. Рецензия оппонента предоставляется не позднее, чем за 3 дня до защиты.

Правила оформления выпускной квалификационной работы

Выпускная квалификационная работа должна быть подготовлена в двух идентичных экземплярах и переплетена в типографии (жесткий переплет).

Объем магистерской диссертации составляет 80-90 стр. компьютерного текста. Текст должен быть напечатан на одной стороне листа белой бумаги стандартного формата А4 (верхнее поле — 2 см, правое поле — 1,5 см, нижнее поле — 2,5 см и левое поле — 3 см) шрифтом TimesNewRoman, 14 кегль, 1,5 интервал. Текст работы должен быть выровнен по ширине.

ВКР должна быть отредактирована и вычитана. Наличие опечаток, а также орфографических, пунктуационных, грамматических, стилистических ошибок является основанием для снижения оценки.

Титульный лист (Образец титульного листа представлен в Приложении 6 данного документа) магистерской диссертации оформляется по утвержденному образцу и подписывается автором. Образец оформления титульного листа представлен в Приложении 1. Титульный лист и страница с содержанием, входят в общий объем работы, но не нумеруются. Страница с содержанием магистерской диссертации включает наименования всех глав (разделов), подразделов (параграфов) с указанием номера их начальной страницы. Соблюдается единая система нумерации разделов и подразделов. Все основные структурные части работы (введение, главы/разделы, заключение), а также приложения должны начинаться с новой страницы. Нумерация страниц сквозная (для всего текста работы) и проставляется арабскими цифрами.

Заголовки основных структурных частей работы печатаются жирным шрифтом прописными буквами с красной строки и отделяются от подзаголовка и/или основного текста интервалом. Заголовки подразделов (параграфов) печатаются строчными буквами (кроме первой прописной) жирным шрифтом с красной строки. Заголовки не подчеркиваются. Точка в конце заголовка не ставится. Заголовки разделов и подразделов могут быть пронумерованы арабскими цифрами. Номер подраздела (параграфа) состоит из номера раздела и подраздела, разделенных точкой (1.1; 1.2). Заголовки разделов и подразделов должны точно отражать содержание относящегося к ним текста.

Каждый абзац текста работы начинается с красной строки (отступ на 1,0 см). Переносы слов расставляются автоматически.

Оформление ссылок на использованные источники:

- подстрочные ссылки наличествуют во всех случаях, когда приводятся высказывания глав правительств и государств, используются официальные документы государств, международных организаций;
- обязательно оформление подстрочными ссылками цитат, статистических данных, других конкретных фактических данных, приводимых в тексте и заимствованных из соответствующих источников;

– в подстрочных ссылках на монографии, другие печатные издания указываются (с соблюдением принятой пунктуации) фамилия и инициалы авторов, название работы, место и год издания, страница (страницы) ссылки.
– в ссылках на статьи, опубликованные в периодических изданиях и сборниках, после фамилии и инициалов автора, названия работы, приводятся название и выходные данные издания;
– в ссылках на газеты указываются название газеты, дата, месяц, год;
– в ссылках на архивные документы указываются название архива, номер фонда, описи дела, листа.

Список использованных источников составляется в строгой последовательности по следующим разделам:

1) Официальные документы РФ в хронологическом порядке.
2) Официальные документы международных организаций и союзов (Всемирный банк, Международный валютный фонд, СНГ, ООН и др.).
3) Другие официальные источники:
   – законодательные и нормативно-правовые акты, отчёты и статистические сборники, справочные и методические материалы, правила и инструкции;
   – сборники и публикации в журналах и газетах;
   – обзоры, каталоги, описи.

Список литературы приводится по алфавиту: а) на русском языке; б) на иностранных языках (для европейских языков по латинскому алфавиту).

Список литературы на восточных языках приводится в оригинале с обязательным переводом.

В списке литературы последовательно в соответствии с алфавитом указываются: фамилия и инициалы автора (авторов), название, место издания, издательство, год издания, общее количество страниц.

Приложения располагаются после списка использованных источников. Нумерация страниц, на которых даются приложения, должна быть сквозной и продолжать общую нумерацию страниц основного текста. Приложения нумеруются (в случае, если их количество больше одного) арабскими цифрами без знака № («Приложение 1», «Приложение 2») в правом верхнем углу и имеют тематический заголовок. Каждое приложение начинается с новой страницы.

Документы, представляемые к защите выпускной квалификационной работы

На защиту выпускной квалификационной работы студентом представляются следующие документы:

– отзыв научного руководителя;
– рецензия рецензента.

Научный руководитель дает письменный отзыв о выпускной квалификационной работе студента, в котором отмечает актуальность темы, ее практическую значимость, глубину рассмотрения и соответствие содержания теме, целям и задачам работы, степень соответствия работы профилю подготовки магистерской программы, правильность выводов и степень их обоснованности, полноту рассмотрения темы, проработки источников и научной литературы, других информационных материалов, правильность оформления научно-справочного материала, соответствие работы требованиям, предъявляемым к выпускным квалификационным работам, и дает рекомендацию о возможности постановки работы на защиту. Отзыв научного

руководителя является основанием для допуска выпускника к защите квалификационной работы.

Выпускная квалификационная работа магистра подлежит обязательному рецензированию. Рецензенты назначаются из числа профессоров, доцентов и научных сотрудников Университета, других вузов, а также из числа специалистов МИД России, других организаций, учреждений и ведомств, компаний, являющихся потребителями кадров данного профиля и имеющих научную степень кандидата или доктора экономических наук.

В отзыве рецензента отмечается актуальность и практическая значимость темы, обоснованность цели и задач работы, ее структура, полнота использования источников (литературы и других информационных ресурсов), глубина проведенного анализа, соответствие содержания теме, целям и задачам работы, наличие элементов самостоятельного анализа и научной новизны, правильность оформления библиографии и научно-справочного аппарата, стиль изложения материала, правильность и обоснованность выводов, к которым пришел автор в процессе рассмотрения проблематики ВКР. В рецензии отмечаются также недостатки работы и пробелы при раскрытии темы и использования методологии, характеризуется ее общий уровень и дается оценка проведенного исследования.

Содержание рецензии заранее доводится до сведения студента, который должен иметь возможность подготовить аргументированные ответы или возражения на замечания, сделанные в рецензии.

Порядок защиты выпускной квалификационной работы

Защита выпускной квалификационной работы происходит на открытом заседании Государственной экзаменационной комиссии. На защиту одной работы отводится до 30 минут, включая 10 минут на доклад студента.

Порядок защиты:

- Секретарь ГЭК приглашает на защиту магистранта и объявляет его фамилию, имя, отчество и тему ВКР.
- Магистрант в отведенные для доклада 10 минут докладывает о результатах выпускной квалификационной работы, уделив особое внимание выводам и рекомендациям. Доклад иллюстрируется раздаточным материалом или презентацией PowerPoint.
- По окончании доклада члены ГЭК задают магистранту вопросы по тематике ВКР.
- Председатель комиссии зачитывает отзыв научного руководителя и рецензию на выпускную квалификационную работу.
- Магистрант отвечает на замечания, отмеченные научным руководителем и рецензентом.
- После ответа на заданные вопросы, магистрант благодарит комиссию и выходит из аудитории. Его место занимает следующий защищающийся.
- После защиты всех магистрантов комиссия в закрытом режиме обсуждает результаты защиты магистрантов и возможные итоговые оценки по ней. По окончанию совещания и голосования по итоговым результатам, магистранты приглашаются секретарем комиссии в аудиторию для оглашения результатов.
- Результат защиты объявляется Председателем комиссии. О любом несогласии с оценкой магистрант должен заявить комиссии сразу после оглашения оценки в присутствии членов комиссии. Председатель или, по его поручению, один из членов комиссии обязаны обосновать выставленную оценку.

– Члены комиссии при оглашении оценок выступают с единой позицией. Все особые мнения, высказанные ходе обсуждения ответов магистрантов, фиксируются в протоколе.
– Все заявления по апелляции возможны только по процедурным основаниям и подаются на имя Председателя Государственной экзаменационной комиссии. После дня проведения защиты никакие попытки пересмотра оценки не допускаются.
– После окончания защиты секретарь комиссии подписывает у членов комиссии индивидуальные протоколы на каждого сдававшего магистранта, зачетные книжки, ведомость. Зачетные книжки магистрантам не возвращаются. Протокол, ведомость и зачетные книжки передаются в Деканат международного бизнеса и делового администрирования в день защиты.

5.3. Фонд оценочных средств для проведения защиты выпускной квалификационной работы

5.3.1. Паспорт фонда оценочных средств

1) Перечень компетенций с указанием результатов их освоения

Код контролируемо компетенции	**Контролируемые результаты**	**Наименование оценочного средства**
УК-1.	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	Структура и содержание ВКР Выступление Ответы на вопросы по теме ВКР
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Структура и содержание ВКР Выступление Ответы на вопросы по теме ВКР
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Структура и содержание ВКР Выступление Ответы на вопросы по теме ВКР

УК-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)	Структура и содержание ВКР Выступление Ответы на вопросы по теме ВКР
УК-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	Структура и содержание ВКР Выступление Ответы на вопросы по теме ВКР
УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	Структура и содержание ВКР Выступление Ответы на вопросы по теме ВКР
ОПК-1.	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.	Структура и содержание ВКР Выступление Ответы на вопросы по теме ВКР
ОПК-2.	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системой решении управленческих и исследовательских задач.	Структура и содержание ВКР Выступление Ответы на вопросы по теме ВКР
ОПК-з.	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.	Структура и содержание ВКР Выступление Ответы на вопросы по теме ВКР

ОПК-4.	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.	Структура и содержание ВКР Выступление Ответы на вопросы по теме ВКР
ОПК-5	Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты.	Структура и содержание ВКР Выступление Ответы на вопросы по теме ВКР
ПК-1	Способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников и проектами.	Структура и содержание ВКР Выступление Ответы на вопросы по теме ВКР
ПК-2	Способен разрабатывать корпоративную стратегию.	Структура и содержание ВКР Выступление Ответы на вопросы по теме ВКР
ПК-3	Способен разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.	Структура и содержание ВКР Выступление Ответы на вопросы по теме ВКР
ПК-4	Способен руководить и работать в мультинациональном коллективе.	Структура и содержание ВКР Выступление Ответы на вопросы по теме ВКР
ПК-5	Способен использовать современные научно-прикладные методы для проведения исследований и	Структура и содержание ВКР Выступление Ответы на вопросы по теме ВКР

	управления бизнес-процессами.	
ПК-6	Способен применять методы экономического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.	Структура и содержание ВКР Выступление Ответы на вопросы по теме ВКР
ПК-7	Способен применять методы стратегического анализа.	Структура и содержание ВКР Выступление Ответы на вопросы по теме ВКР
ПК-8	Способен готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами в российских и зарубежных компаниях и оценки их эффективности.	Структура и содержание ВКР Выступление Ответы на вопросы по теме ВКР
ПК-13	Способен обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы.	Структура и содержание ВКР Выступление Ответы на вопросы по теме ВКР
ПК-14	Способен обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования.	Структура и содержание ВКР Выступление Ответы на вопросы по теме ВКР
ПК-15	Способен проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой.	Структура и содержание ВКР Выступление Ответы на вопросы по теме ВКР

ПК-16	Способен представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада (презентации)	Структура и содержание ВКР Выступление Ответы на вопросы по теме ВКР

2а) Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования при написании ВКР (по семестрам)

Семестр	Наименование работ
1 семестр	Обоснование выбора темы выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации), постановка целей и задач диссертационного исследования; определение объекта и предмета исследования; определение территориально-хронологических рамок исследования; подготовка обоснования актуальности выбранной темы; характеристика теоретико-методологических основ и понятийного аппарата исследования; обзор степени разработанности выбранной темы в отечественной и зарубежной литературе; обоснование выборки источников; подготовка плана исследования. **(при отсутствии –незачет)**
2 семестр	Подготовка и защита курсовой работы по направлению проводимой магистрантом исследовательской работы. Тематика курсовой работы должна быть связана с темой будущей магистерской диссертации. **(при отсутствии –незачет)**
3 семестр	Подготовка текста первой и второй глав магистерской диссертации. **(при отсутствии –незачет)**
4 семестр	Подготовка окончательного текста полностью законченной в установленные сроки магистерской диссертации. **(при отсутствии - недопуск к защите)**

Критерии оценивания выпускной квалификационной работы

Результаты защиты выпускной квалификационной работы определяются на основе оценочных суждений, представленных в рецензии оппонента (или в выступлениях рецензента), замечаниях председателя и членов ГЭК, данных по поводу качества основного содержания работы и ответов магистранта на вопросы, поставленные в ходе защиты. ГЭК оценивает все этапы защиты диссертации – презентацию результатов работы, понимание вопросов и ответы на них, умение вести научную дискуссию, общий уровень подготовленности магистранта, демонстрируемые в ходе защиты компетенции.

Основными критериями оценивания ВКР являются:

- актуальность и степень разработанности темы работы;
- научная новизна работы;
- практическая значимость;
- соответствие темы ВКР профилю магистерской программы;
- самостоятельность, творческий характер изучения темы;
- обоснованность сделанных автором выводов и предложений;
- соответствие содержания работы теме, объекту и предмету, целям и задачам, сформулированным автором;
- обоснование собственного подхода к решению дискуссионных проблем теории и практики, самостоятельный выбор и обоснование теоретико-

методологических основ исследования, валидность и репрезентативность, оригинальность использованных источников, методов работы, самостоятельность анализа материала или работы с материалами проекта, разработки модели, вариантов решения, полнота и системность вносимых предложений по рассматриваемой проблеме, самостоятельная и научно обоснованная формулировка выводов по результатам исследования, полнота решения поставленных в работе задач;

- глубина раскрытия темы и междисциплинарность подхода к рассмотрению проблемы (наличие в содержании работы анализа проблемы с позиций исторической, политической, экономической, юридической и других наук);
- грамотный стиль изложения;
- правильность оформления и полнота списка использованной литературы и научно-справочного материала,
- использование литературы на иностранных языках;
- умение ориентироваться в проблемах исследуемой темы, особенно в процессе защиты выпускной работы (содержание и форма вступительного и заключительного выступлений, ответы студента на поставленные ему вопросы).

2б) Описание шкал оценивания устного аспекта зашиты ВКР

Вид работы	**Оценка/Процент**	**Описание критериев оценки**
Оценка устного аспекта защиты ВКР	«отлично», A (90-100%)	Магистрант в полной мере владеет необходимыми источниками и литературой, его защита логически структурирована, использует при защите специализированную лексику, дает исчерпывающие ответы на вопросы членов комиссии.
	«хорошо», B (82-89%)	Магистрант в полной мере владеет необходимыми источниками и литературой, его защита логически структурирована, использует при защите специализированную лексику, дает положительные ответы на вопросы со стороны членов экзаменационной комиссии, однако представляет неточные ответы на часть из них.
	«хорошо», C (75-81%)	Магистрант в полной мере владеет необходимыми источниками и литературой, его защита логически структурирована, использует при защите специализированную лексику, дает положительные ответы на вопросы со стороны членов аттестационной комиссии, но на часть вопросов ответов не предоставляет.
	«удовлетворительно», D (67-74%)	Ответ магистранта достаточно структурирован, однако он знает лишь общие аспекты темы ВРК и на уточняющие вопросы не отвечает.
	«удовлетворительно», E (60-66%)	Ответ магистранта не структурирован, он владеет основными данными по своей работе, на уточняющие вопросы не отвечает.
	«неудовлетворительно», F (менее 60%)	Магистрант дает неудовлетворительные ответы на вопросы членов комиссии, практически не владеет материалом своей ВКР.

5.4. Описание материально-технической базы, обеспечивающей проведение защиты выпускной квалификационной работы

Для проведения защиты выпускной квалификационной работы необходимы учебные аудитории, оснащенные мультимедийным оборудованием, а также записывающее устройство.

6. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для подготовки к государственной итоговой аттестации

Основная литература:

Родионова, Н. В. Методы исследования в менеджменте : учебник / Н. В. Родионова. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – Модуль 1. Организация исследовательской деятельности. – 416 с. : ил., табл., схем. – URL: https://bibliocatalog.mgimo.ru:2107/index.php?page=book_red&id=685444; https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685444.

Солдатова, С. Э. Методы исследований в менеджменте : учебное пособие / С. Э. Солдатова, Н. Ю. Лукьянова, Л. М. Чеглакова. – Москва : Директ-Медиа, 2014. – 342 с. – URL: https://bibliocatalog.mgimo.ru:2107/index.php?page=book_red&id=235095; https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=235095

Лазарова Л.Б. Выпускная квалификационная работа: магистратура : учебное пособие / Л.Б. Лазарова, Ф.А. Каирова. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 200 с. – URL: https://bibliocatalog.mgimo.ru:2291/catalog/document?id=434862

Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: ЮНИТИ. – 2017. – 512 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684936; https://bibliocatalog.mgimo.ru:2107/index.php?page=book_red&id=684936

Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг: Учебник. – М.: Магистр, 2011

Менеджмент: теория, практика и международный аспект: Учебник/ под ред. Н.Ю. Кониной. 2-е изд., испр. и доп. – М.: Аспект-Пресс. – 2018. – 432 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573649; https://bibliocatalog.mgimo.ru:2107/index.php?page=book_red&id=573649

Ноздрева Р.Б. Маркетинг: Учебник. – М.: Аспект-пресс, 2016. URL: https://bibliocatalog.mgimo.ru:2107/index.php?page=book&id=456634; https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=456634

Дополнительная литература:

1. Вагнер Р., Хартер Д. 12 элементов успешного менеджмента : практическое руководство. - Москва : Альпина Паблишер, 2021. - 248 с. – URL: https://bibliocatalog.mgimo.ru:2291/catalog/document?id=387186

2. Дементьева А.Г., Соколова М.И. Управление человеческими ресурсами: учебник. – Москва: Аспект-Пресс, 2015. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573879; https://bibliocatalog.mgimo.ru:2107/index.php?page=book_red&id=573879

3. Дементьева А.Г., Соколова М.И. Современная практика управления персоналом в российских и зарубежных компаниях. М., Магистр, 2017.

4. Эллиот Д., Саймон У. Стив Джобс. Уроки лидерства. – М.: Эксмо, 2012.

5. Друкер П. Ф. Классические работы по менеджменту / П.Ф. Друкер ; ред. Р. Пискотина ; пер. И. Григорян, О. Медведь, С. Писарева. – 2-е изд. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2016. – 218 с. – URL: https://bibliocatalog.mgimo.ru:2291/catalog/document?id=30954

6. Ефимова Н.В., Конина Н.Ю. Шевелева А.В. Управление производством. – М.: МГИМО-Университет, 2019. - 180 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574312; https://bibliocatalog.mgimo.ru:2107/index.php?page=book_red&id=574312

7. Конина Н.Ю., Ратушняк Е.С., Ефимова Н.В. Изучение и анализ деятельности международных компаний: учебное пособие. – Москва : МГИМО-Университет, 2021. – 192 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=619871; https://bibliocatalog.mgimo.ru:2107/index.php?page=book_red&id=619871

8. Конина Н.Ю. Современные транснациональные корпорации : учебное пособие. – М.: МГИМО-Университет, 2020. – 118 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=594826; https://bibliocatalog.mgimo.ru:2107/index.php?page=book_red&id=594826

9. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Вильямс, 2011.

10. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент.- СПб.: Питер, 2018.

11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – 3-е изд. - Москва [и др.] : Вильямс, 2015. - 665 с.

12. Розанова Н.М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов. – Москва : Юрайт, 2024. – 343 с. – URL: https://bibliocatalog.mgimo.ru:2375/bcode/537325

13. Соловьев Б. . Маркетинг : учебник / Б.А. Соловьев, А.А. Мешков, Б.В. Мусатов. – Москва : Инфра-М, 2024. – https://bibliocatalog.mgimo.ru:2291/catalog/document?id=432228

14. Современные проблемы менеджмента, маркетинга и предпринимательства / под ред. Н.Ю. Кониной. - М.: МГИМО-Университет, 2018. https://bibliocatalog.mgimo.ru:2107/index.php?page=book_red&id=496177; https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496177

15. Староверова К. О. Менеджмент. Эффективность управления: учебное пособие для вузов. - 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2024. – 269 с. – URL: https://bibliocatalog.mgimo.ru:2375/bcode/538105

Интернет-ресурсы, базы данных:

№ п/п	Наименование	Характеристики ресурса
1.	ЭБС ZNANIUM «НИЦ ИНФРА-М» http://znanium.ru/	Доступ к базовой коллекции и книгам издательств-партнеров. Содержит книги, журналы, статьи из различных изданий (более 53 тыс.)
2.	ЭБС «Университетская библиотека онлайн» ООО «НексМедиа» https://biblioclub.ru/	Доступ к базовой коллекции и книгам издательств-партнеров. Ресурс содержит учебники, учебные пособия, монографии, периодические издания, справочники, словари, энциклопедии, видео- и аудиоматериалы, художественную литературу. (более 141 тыс. документов, из них около 130 тысяч - книги).

3.	ЭБС BOOK.RU «КноРус медиа» https://www.book.ru/	Базовая коллекция содержит более 23 тыс. учебников и монографий.
4.	Образовательная платформа Юрайт https://www.urait.ru/	Полный доступ к монографиям и учебной литературе ВПО. Более 4 тысяч курсов и 10,6 тысяч учебников и монографий.
5.	Cambridge University Press https://www.cambridge.org/core	Коллекция журналов по гуманитарным и социальным наукам – *архивные номера по 2022 включительно*
6.	WTO (Всемирная торговая организация) https://www.wto-ilibrary.org/	Полный доступ к материалам ВТО: книги, статистические сборники, материалы конференций, аналитическая информация
7.	Grebennikon ИД «Гребенников» https://grebennikon.ru/	Электронная библиотека содержит статьи, опубликованные в специализированных журналах Издательского дома «Гребенников». Тематика публикаций: менеджмент, маркетинг, финансы, управление персоналом.
8.	Универсальная база данных периодических изданий на платформе East View https://dlib.eastview.com/	15 вестников МГУ , журналы: ПОЛИС: политические исследования, США. Канада. Мировая экономика и международные отношения, Вопросы экономики. Текущие выпуски и архивные номера.
9.	Полнотекстовая коллекция книг **SAGE** eBook Collection https://sk.sagepub.com/books/discipline	Более 4700 монографий и справочников издательства SAGE Publishing по различным областям знаний. Глубина доступа: 1984-2021 гг.
10.	**SAGE Premier** SAGE Publishing http://journals.sagepub.com/	более тысячи журналов издательства по различным отраслям знаний с архивами
11.	WILEY https://onlinelibrary.wiley.com/	Более 1,5 тысяч журналов издательства с архивами
12.	Национальная электронная библиотека (по условиям договора установлено на 60 компьютерах читальных залов) https://rusneb.ru/	Более 4 миллионов электронных копий книг, учебной и периодической литературы, диссертаций и авторефератов, монографий, патентов, нот, изобразительных и картографических изданий. Общее количество электронных документов в фондах НЭБ – более 5 миллионов. В общественном достоянии – более 4 млн.

13.	**Springer Nature** https://link.springer.com/	Полнотекстовая коллекция Springer Journals с 2018 по н/вр. Полнотекстовая коллекция Springer Journals Archive 1832 - 1996 гг. Полнотекстовая коллекция книг Springer eBook Collections (2005-2010 гг.; 2018-2024 гг.).
14.	Полнотекстовая коллекция журналов Российской академии наук https://journals.rcsi.science/	Включает 140 наименований, охватывающих различные научные специальности.
15.	Научная электронная библиотека «eLIBRARY.RU» https://www.elibrary.ru/	Электронная библиотека, построенная на парадигме открытой науки (Open Science). Содержит статьи из более чем 3,3 тысяч журналов.
16.	Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» **https://cyberleninka.ru/**	Крупнейший российский информационно-аналитический портал, содержащий рефераты и полные тексты более 38 млн. публикаций, в том числе электронные версии более 5600 российских научно-технических журналов, из которых более 4800 журналов в открытом доступе.
17.	«Корпоративный менеджмент» https://www.cfin.ru/	Интернет-проект компании Альт-Инвест (1998-2023). Библиотека проекта содержит аналитические статьи ведущих консалтинговых компаний и корпораций, фрагменты и полные тексты книг, избранные публикации журналов, курсы лекций, бизнес-планы реальных предприятий, руководства, ссылки на другие источники информации.
18.	Sostav https://www.sostav.ru/	Независимый проект брендингового агентства Depot – ведущее СМИ о рекламе, маркетинге и PR в России. Ежедневно предоставляет своим читателям самую актуальную информацию о рекламной отрасли, медиа и потребительском рынке.
19.	«Международный бизнес» https://ibj.mgimo.ru/jour	Журнал издает оригинальные и содержательные статьи по теории и практике управления, охватывающие сравнительные исследования бизнес-среды в разных странах,

		лучшие реализованные практические кейсы компаний, аналитические обзоры транснациональных корпораций.

7. Приложение (см. Сл. Стр.)

Образец титульного листа выпускной квалифицированной работы - диссертации на соискание академической степени магистра.

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ (УНИВЕРСИТЕТ) МИНИСТЕРСТВА ИНОСТРАНЫХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Факультет Международного бизнеса

Кафедра менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности им. И.Н. Герчиковой

Михайлова Полина Дмитриевна

«ЦИФРОВИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ КОМПАНИИ “MONDELEZ”»

Выпускная квалификационная работа на соискание академической степени магистра
(направление 38.04.02-Менеджмент)
Очная форма обучения

Научный руководитель программы
декан факультета МБ
Шаповалов В.В.
_____

Научный руководитель специализации
к..экон.н., профессор,
Соколова М.И.
_____

Научный руководитель диссертации
к.экон.н., профессор,
Шевелева А.В.
_____

Работа защищена
«____» _____2026 г.
Оценка _____
Секретарь ГЭК
_____

Москва
2026