

МИНОБНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«**Российский государственный гуманитарный университет**»  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ  
Кафедра управления

## **ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ ПРОЕКТЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

Рабочая программа дисциплины

38.03.02 Менеджмент

---

*Код и наименование направления подготовки/специальности*

Менеджмент и цифровая трансформация бизнес-процессов компании

---

*Наименование направленности (профиля)/ специализации*

Уровень высшего образования: бакалавриат

Форма обучения: очно-заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2024

**Исследовательские проекты в менеджменте**  
Рабочая программа дисциплины

Составитель:  
к.и.н., профессор О.Ю. Артёмов

УТВЕРЖДЕНО  
Протокол заседания кафедры управления  
№ 10 от 29.02.2024г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка.....	4
1.1. Цель и задачи дисциплины.....	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций.....	4
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
2. Структура дисциплины.....	6
3. Содержание дисциплины.....	6
4. Образовательные технологии.....	17
5. Оценка планируемых результатов обучения.....	17
5.1 Система оценивания.....	17
5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине.....	17
5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	18
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	64
6.1 Список источников и литературы.....	64
6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».....	69
6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы.....	69
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	69
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.....	69
9. Методические материалы.....	71
9.1 Планы семинарских занятий.....	71
9.2 Методические рекомендации по подготовке письменных работ.....	76
Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины.....	77

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

*Цель дисциплины:* закрепить у студентов навыки ведения научно-исследовательских работ в рамках выбранных ими направления и профиля; обучить методам самостоятельного поиска информации и изучения конкретных объектов с целью выявления конкретных проблем; приобрести умения научного анализа, разработки теоретических и практических проектов, направленных на совершенствование социально-экономических систем, форм, методов, процессов и технологий управления, а также методического обеспечения оформления и представления полученных результатов.

*Задачи дисциплины* – сформировать у студентов:

- способности к метапрофессиональному и методологическому мышлению;
  - знание современных подходов, форм и методов научно-исследовательской работы в области выбранного направления и профиля;
  - умения владеть методиками исследования, экспериментирования и проектирования при решении поставленных задач;
  - понимание требований к структуре и содержанию разделов выпускной квалификационной работы;
  - умения правильного оформления и представления результатов учебно-научных исследований;
- знания процедурных вопросов защиты выпускной квалификационной работы.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	ОПК-2.2. Эффективно собирает, обрабатывает, анализирует данные и применяет их при решении управленческих задач, используя современный информационно-технологический инструментарий	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– структуру выпускной квалификационной работы (ВКР) бакалавра по направлению «Менеджмент»;</li> <li>– требования к основным разделам ВКР;</li> <li>– методы сбора и обработки информации;</li> <li>– технологию применения компьютерных программ для обработки собранных данных;</li> <li>– требования нормоконтроля при подготовке ВКР;</li> <li>– требования к докладу выпускника на защите ВКР, а также к структуре и содержанию сопровождающих ее презентационных материалов.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– планировать личную работу над ВКР;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– четко формулировать тему ВКР и оценивать степень ее актуальности;</li> <li>– самостоятельно работать с источниками, литературой и другими информационно-справочными материалами по проблеме исследования, а также составлять их критические обзоры;</li> <li>– организовывать процесс сбора аналитических данных, в том числе отбирать нужные факты, цифровые данные и другие сведения, анализировать и интерпретировать их, а также представлять в графической или иной иллюстративной форме;</li> <li>– делать обоснованные выводы, формулировать результаты учебно-научных исследований, давать практические рекомендации;</li> <li>– излагать свои мысли грамотно и оформлять ВКР в соответствии с требованиями Методических указаний по ее написанию и оформлению, утвержденных на Факультете управления РГГУ;</li> <li>– выступать с докладом по теме ВКР, проводить презентацию полученных результатов с использованием современных и информационных технологий, а также вести научную дискуссию и полемику.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– культурой системного мышления;</li> <li>– способностью к постановке цели дипломного исследования и выбору путей ее достижения;</li> <li>– инструментами сбора информации, относящейся к объекту исследования, выбранного студентом для написания ВКР;</li> <li>– методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования;</li> <li>– умением строить экономические и организационно-управленческие модели;</li> </ul>
--	--	--

		– приемами построения логически верной и аргументированной письменной и устной речи.
--	--	--

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Инновационный менеджмент» относится к обязательной части блока дисциплин учебного плана.

### 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

#### Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
9	Лекции	12
9	Семинары	12
Всего:		24

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 84 академических часа.

### 3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1.	Общие требования к подготовке ВКР	<i>Нормативно-правовое обеспечение:</i> закон РФ «Об образовании в Российской Федерации» (2012 г.), Федеральные государственные образовательные стандарты высшего профессионального образования по направлениям (2016 г.); ГОСТ 7.1-84 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическое описание документа. Общие требования и правила составления», ГОСТ 7.32-91 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчет по научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления», ГОСТ 1.5-92 «Государственная система стандартизации. Построение, изложение, оформление и содержание стандартов», ГОСТ Р.6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов», ГОСТ 7.12-93 «Межгосударственный стандарт. Библиографическая запись. Сокращение слов на русском языке.

Общие требования и правила», ГОСТ 7.9-95 (ИСО 214-76) «Межгосударственный стандарт. Реферат и аннотация. Общие требования», внутренние локальные акты и документы высших учебных заведений.

*Структура и содержание выпускной квалификационной работы:* титульный лист, оглавление, введение, основная часть, заключение, список сокращений, список использованных источников и литературы, приложения.

#### Титульный лист

*Особенности оформления титульного листа:* наименование вышестоящих организаций, университета, института, факультета, кафедры: Ф.И.О. выпускника; тема выпускной квалификационной работы; курс и форма обучения; грифы допуска к защите на ГЭК (научный руководитель и зав. кафедрой, за которой закреплен выпускник), место нахождения учебного заведения и год защиты.

#### Содержание

*Структура содержания ВКР:* введение, основная часть (наименование всех разделов и подразделов), заключение, список сокращений, список использованных источников и литературы и наименование приложений с указанием номеров страниц, с которых начинаются эти элементы работы (кроме приложений).

#### Введение

*Определение актуальности выбранной темы и увязка ее с современной деловой практикой.*

*Обоснование соответствия предмета и объекта исследования профилю специальности и специализации, в рамках которой(ых) готовится ВКР. Предмет исследования и его содержание:* структура (организационная, производственная, инфраструктура и т.д.); функция (прогнозирование, планирование, организация, нормирование, координация, регулирование, мотивация, контроль, учет, анализ); процесс (труд, управление и т.д.); характеристика (численность, эффективность и т.д.) и др. Виды объектов исследования: предприятия, организации и учреждения любой организационно-правовой формы (полное товарищество, товарищество на вере/коммандитное товарищество, общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью, акционерное общество, дочернее хозяйственное общество, зависимое хозяйственное общество, производственный кооператив/артель, унитарное предприятие, потребительский кооператив, общественное объединение, фонд, объединение юридических лиц).

*Установление географических и хронологических границ исследования.*

*Постановка цели и формулирование дипломных задач. Классификация целей и задач по: степени важности (стратегические и тактические); содержанию (экономические, управленческие, организационно-правовые, научно-технические,*

	<p>социальные); сфере реализации (административные, производственные, финансовые, маркетинговые, кадровые); характеру формулировки (качественные, количественные, комбинированные); ориентированности/законченности (промежуточные, конечные). Ключевые пространства, в рамках которых определяются цели и задачи: «положение на рынке», «инновации», «производительность», «ресурсы», «прибыльность», «управленческие аспекты», «персонал», «социальная ответственность». Признаки целей и задач: конкретность, согласованность, совместимость, взаимная поддержка, непротиворечивость, измеримость, достижимость.</p> <p><i>Определение основных методов научного поиска и решения поставленных цели и задач:</i> эмпирические (наблюдение, сравнение, измерение, эксперимент); экспертные (оценочные); экспертно-аналитические; аналитически-расчетные; нормативные; организационно-проектные; графоаналитические: параметрические; корреляционного анализа; вариационные; дискриминантные; факторного анализа; эвристические (аналогия, инверсия, эмпатия, идеализация, «мозговой штурм», ассоциация, синектика, коллективный блокнот, поэлементная обработка объекта, морфологический анализ и др.), экономико-математического моделирования; социально-экономического анализа (сравнение, выборочное изучение, группировка, цепная подстановка, исчисление индексов, регрессионный и корреляционный анализ); прямых инженерно-экономических расчетов и др.</p> <p><i>Характеристика научной новизны и практической значимости ВКР.</i></p> <p><i>Исследование степени изученности выбранной темы.</i> Представление наиболее важных источников и литературы, использованных при подготовке ВКР и их критический анализ.</p> <p><i>Структура ВКР и краткое содержание ее основных разделов.</i></p> <p><u>Основная часть</u></p> <p><i>Структура основной части:</i> теоретико-методологическая, исследовательско-аналитическая и прикладная.</p> <p><i>Теоретико-методологическая часть и ее содержание:</i> описание сущности и характеристики предмета исследования в ретроспективе и современном состоянии. Выводы.</p> <p><i>Исследовательско-аналитическая часть и ее содержание:</i> оценка места, занимаемого объектом исследования в рамках изучаемой предметной области: изучение направлений деятельности; исследование целей, с достижением которых связано функционирование и дальнейшее развитие рассматриваемого объекта; описание структуры объекта с выделением основных его составляющих и обоснование их роли в достижении поставленных целей; изучение особенностей функционирования исследуемого объекта за определенный период времени: по степени достижения цели, решению основных задач деятельности, повышению качества работы</p>
--	---

и т.д.; выявление положительных и отрицательных сторон в управлении организацией, выступающей в качестве объекта исследования; установление потерь и неиспользованных возможностей в результате недостатков в управлении, в том числе в количественной (натуральной и стоимостной) форме; выявление причин недостатков. Выводы.

*Прикладная часть и ее содержание:* разработка рекомендаций и мероприятий, которые необходимы для разрешения выявленной при анализе объекта исследования проблемы и направлены на выявление путей использования скрытых резервов и устранения недостатков в работе. Обоснование полученных результатов: управленческая составляющая (функциональная область, стратегия, организационная структура, разделение труда в организации; технологии управления, люди/персонал); экономическая (социально-экономическая) составляющая (расчет затрат на реализацию разработанных предложений и определение уровня их ожидаемой эффективности); правовая составляющая (использование законодательной базы по выбранной теме, разработка или совершенствование внутренних нормативно-правовых материалов организации – объекта исследования); компьютерная составляющая (применение персонального компьютера и соответствующего программного обеспечения для расчета показателей, моделирования ситуации, оформления проекта, подготовки презентационных материалов для его защиты на ГЭК). Оценка эффективности разработанных мероприятий по направлениям: экономическая эффективность затрат на научные исследования, качество и сроки реализации предлагаемых решений; перспективы научно-технического и практического развития организации; производительность / продуктивность / результативность труда работников аппарата управления и ее повышение после реализации предлагаемых рекомендаций; возможные изменения (в частности, расширение) объемов внедрения и т.п. Выводы.

#### Заключение

*Резюмирование итогов по результатам дипломного проектирования* (теоретико-методологическая, исследовательско-аналитическая и прикладная части). Характеристика степени внедрения рекомендаций на объекте и оценка возможности их использования на других объектах как в отраслевом, так и в региональном аспектах. Определение перспектив дальнейшего развития работ в области выбранного предмета исследования.

#### Список сокращений

*Расшифровка сокращений* наименований организаций, структурных подразделений, библиографических данных, понятий и слов и т.д., использованных в тексте выпускной квалификационной работы.

#### Список использованных источников и литературы

		<p><i>Источники:</i> опубликованные (законы и другие нормативно-правовые акты, инструкции и методические рекомендации органов власти и управления) и неопубликованные (внутренние документы и материалы организации – объекта исследования).</p> <p><i>Литература:</i> монографии, учебники, учебные и практические пособия, научные статьи.</p> <p><i>Справочные издания:</i> энциклопедии, словари, хрестоматии, справочники, бюллетени.</p> <p><i>Интернет-ресурсы.</i></p> <p><u>Приложения</u></p> <p><i>Дополнительные материалы, не вошедшие в основной текст ВКР</i> – устав и учредительный договор предприятия, его организационная структура управления, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, положения о подразделениях, должностные инструкции руководителей и специалистов, бухгалтерский баланс, бизнес-план, технические спецификации, хозяйственные договоры и контракты, рекламные материалы, анкеты, опросники, тесты и т.п.</p>
2.	Условия допуска студента к подготовке ВКР	<p><i>Организационная часть.</i> Выбор выпускником предмета и объекта дипломного исследования, формулировка проекта названия темы ВКР, определение выпускающей кафедры, поиск и закрепление за дипломником научного руководителя и консультанта (при необходимости). Разработка плана-задания и составление графика выполнения ВКР: порядок их утверждения на кафедре.</p> <p><i>Обязанности и права студента, научного руководителя и консультанта ВКР.</i> Обязанности кафедр университета по организации дипломного проектирования.</p> <p><i>Преддипломная практика:</i> задачи, руководство, сроки, содержание, отчетные материалы (дневник, отчет, характеристика с места прохождения практики), защита полученных результатов на выпускающей кафедре.</p>
3.	Источники информации для сбора данных	<p><i>Работа с источниками.</i> Документ и его функции: общие (социальная, информационная, коммуникативная, культурная) и специальные (правовая, обучающая, познавательная, управленческая, мемориальная).</p> <p>Виды документов и их характеристика:</p> <p>конструкция – листовые, стоповые, кодексы, ленточные, дисковые;</p> <p>знаковая природа информации – письменные, изобразительные, картографические, аудиальные, аудиовизуальные (фоно-, видео-, кино-, фотодокументы); периодичность – непериодические, сериальные периодические (профессиональные журналы и газеты), сериальные продолжающиеся (сборники трудов, бюллетени);</p>

	<p>степень открытости – опубликованные, неопубликованные;</p> <p>характер текста – индивидуальные, типовые, трафаретные;</p> <p>целевое назначение – научные (собрания сочинений классиков науки и техники, избранные труды выдающихся ученых, монографии, тематические сборники, материалы съездов, конференций, симпозиумов, диссертации, авторефераты, депонированные рукописи, препринты, отчеты о результатах законченных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ), научно-популярные, официальные (документы, действующие на федеральном уровне, уровне субъектов РФ. в пределах отрасли и отдельных организаций), учебные, справочные /энциклопедии – универсальные, отраслевые/, словари /толковые, терминологические, двуязычные, многоязычные/, справочники /производственно-технические, нормативные, статистические, биографические, путеводители/, учебные /учебники, учебные пособия, наглядные пособия, хрестоматии, практикумы, практические руководства/, нормативно-производственные /государственные стандарты РФ, стандарты отраслей, стандарты предприятий, стандарты научно-технических, инженерных обществ и других общественных объединений – стандарты на продукцию (услуги), стандарты на работы (процессы), стандарты на методы контроля (испытание, измерение, анализ), правила по стандартизации, рекомендации по стандартизации, технические условия/, производственные /технологические спецификации, маршрутные и операционные карты, инструкции, документация на материальные ресурсы, средства труда и оборудование, промышленные каталоги, прейскуранты, прайс-листы), патентные (патенты, свидетельства) и др.</p> <p><i>Профессиональные периодические издания:</i></p> <p>экономика – «Вопросы экономики», «Российский экономический журнал», «Экономика региона», «Экономист», «Мировая экономика и международные отношения», «Инвестиции в России», «Бухгалтерский учет и налоги», «Бухгалтер», «Московский бухгалтер», «Новая бухгалтерия», «Налоговый вестник. Комментарии», «Финансовый бизнес», «Финансовый менеджмент», «Деньги», «Консультант директора» и др.;</p> <p>менеджмент – «Проблемы теории и практики управления», «Менеджмент в России и за рубежом», «Компания», «Профиль», «Секрет фирмы». «Эксперт», «Инновации», «Business Week» и др.;</p> <p>управление персоналом – «Человек и труд», «Кадры», «Справочник кадровика», «Кадры предприятия», «Управление персоналом», «Служба кадров и персонал», «Кадровое делопроизводство»; маркетинг – «Маркетинг в России и за рубежом», «Маркетинг», «Маркетолог», «Индустрия рекламы», «Тара и упаковка», «Витрина», «Дистрибуция в России» и др.;</p> <p>право – «Государство и право», «Хозяйство и право», «Экономика и право» и др.</p>
--	---

		<p><i>Библиографические источники информации:</i> указатели, списки, обзоры (универсальные, многоотраслевые, тематические, персональные, страноведческие, краеведческие).</p> <p><i>Электронные формы информационных ресурсов:</i> базы и банки данных. Документальные, библиографические, реферативные, полно-текстовые, гипертекстовые, фактографические, библиографические, адресные и другие базы данных. Компьютерные правовые системы «Гарант» и «КонсультантПлюс». Базы данных по экономике и управлению аналитической лаборатории «Веди», Высшей школы экономики. Главного информационного научно-исследовательского вычислительного центра (ГИИИВЦ), Института проблем рынка РАН, Института экономических проблем переходного периода, Российского архива рабочих документов по экономике и социологии. Мультимедийные электронные энциклопедии на компакт-дисках CD и DVD. Интернет-ресурсы и особенности сбора информации во всемирной паутине. Поисковые каталоги и указатели: сравнительный анализ представляемых ими возможностей.</p>
4.	<p>Методология проведения дипломного исследования</p>	<p><i>«Обучающаяся организация» и управление знаниями.</i> Креативные подходы, их место, роль и значение в современной научно-исследовательской практике. Осознание необходимости изменений и определение направлений совершенствования деятельности организации.</p> <p><i>Понятие «информационная система», ее содержание и основные элементы:</i> система внутренней отчетности организации, система сбора внешней текущей информации (разведывательные данные), система кабинетных и полевых исследований и система анализа собранных данных.</p> <p><i>Системы внутренней отчетности и внешней информации.</i> Структура, методы сбора вторичных и первичных данных, их сравнительная ценность: соответствие цели, полнота, достоверность, комплексность, общие затраты на сбор и анализ.</p> <p><i>Система кабинетных и полевых исследований</i> и ее основные задачи. Виды и назначение исследований. Этапы процесса научного (дипломного) исследования и их содержание: определение проблемы и формирование целей; отбор источников информации; определение видов проведения исследований и методов сбора данных: зондажные, или эксплораторные (поиск печатных материалов, наблюдение, «фокус»-группы, опрос, метод «ринги»); описательные, или дескриптивные (создание образа «типичного» или «потенциального потребителя»); каузальные исследования (лабораторные и «полевые» эксперименты, тест-рынки, имитация и др.); установление способов связи с аудиторией (почта, телефон, личные интервью, Internet); разработка форм для сбора данных (анкеты, вопросники, таблицы-макеты и др.); разработка выборочного плана и определение объема выборки; сбор данных, их преобразование и анализ; подготовка заключительного отчета о проведении исследования.</p> <p>Понятия «совокупность» («генеральная совокупность»),</p>

		<p>«выборка», «единица выборки», «контур выборки», «объем выборки» и «ошибка выборки». Методы отбора формирования выборки: кластерный, стратифицированный, квотный и др. Стадии разработки выборочного плана: определение соответствующей совокупности, получение «списка» совокупности, проектирование выборочного плана, определение методов доступа к совокупности, проверка выборки и формирование новой выборки. Основные подходы к определению объема выборки: произвольный подход; подход, базирующийся на методах статистического анализа; подход, ориентированный на расчете доверительных интервалов. Понятия «вариация», «среднее квадратическое отклонение», «доверительный интервал», «среднее квадратическое отклонение изучаемого признака в генеральной совокупности» и «нормированное отклонение». Таблица значений интеграла вероятностей и стандартные доверительные интервалы. Особенности расчета объема выборки для большой и малой совокупности.</p> <p><i>Система анализа собранной информации и методы обработки полученных данных:</i> регрессивные, вариационные, дискриминантные, факторные. параметрические, графоаналитические, математике-статистические методы, кластер-анализ, многомерное шкалирование и др.</p>
5.	<p>Особенности проведения исследований различных направлений деятельности организации и оценка эффективности полученных результатов</p>	<p><i>Исследование организационно-экономических систем.</i> Анализ среды и степени ее влияния на результаты деятельности организации. SWOT-анализ: изучение сильных (strengths) и слабых сторон (weaknesses) организации, а также рыночных возможностей (opportunities) и угроз (threats). Анализ видения, миссии, цели и стратегий организации. Исследование задач и функций, закрепленных за структурными подразделениями организации на предмет их дублирования, эффективного взаимодействия, качества исполнения и т.п. Анализ организационной структуры управления предприятием. Изучение и оценка эффективности коммуникационных связей между работниками в организации. Анализ оперативности работы аппарата управления. Оценка качества выполнения управленческих функций. Анализ организационно-правового и документационного обеспечения управленческой деятельности. Изменение корпоративной культуры в сторону стремления организации к обучению, развитию, компетентности.</p> <p><i>Исследование финансового состояния организации.</i> Анализ динамики состава и структуры имущества организации (актив баланса). Анализ состояния оборотных средств и иных внеоборотных активов. Анализ состояния запасов и затрат. Анализ состояния расчетов с дебиторами. Анализ движения денежных средств. Анализ динамики состава и структуры источников финансовых ресурсов (пассив баланса). Анализ движения собственного капитала. Анализ движения заемного капитала. Анализ привлечения дополнительных источников финансовых ресурсов и их использования. Анализ наличия и динамики собственного оборотного капитала. Анализ финансовой устойчивости организации (абсолютные и</p>

		<p>относительные показатели). Анализ платежеспособности и ликвидности.</p> <p><i>Исследование производственных результатов деятельности организации.</i> Анализ показателей и факторов выпуска и реализации продукции. Анализ объема и структуры выпуска продукции. Анализ качества продукции. Анализ резервов роста объема производства. Оценка динамики и выполнения плана по показателям работы предприятия. Анализ влияния основных факторов на отклонение от плана по объему выполняемых работ. Расчет среднего прироста выполнения плана по объему выполняемых работ. Анализ ритмичности производства. Анализ технического развития и организации производства (степень механизации и автоматизации, оценка основных показателей уровня технологии, непрерывность производства). Анализ показателей себестоимости продукции. Поиск резервов, использование которых обеспечит снижение себестоимости продукции.</p> <p><i>Исследование маркетинговой деятельности организации.</i> Анализ спроса и предложения на рынке. Оценка уровня конкуренции в отрасли. Исследование динамики рынка. Оценка конкурентоспособности товаров (работ, услуг) организации на рынке. Анализ ценовой политики организации. Изучение системы сбыта и распределения продукции организации на рынке. Оценка эффективности маркетинговых коммуникаций организации.</p> <p><i>Исследование обеспеченности организации трудовыми ресурсами.</i> Оценка состава и структуры персонала организации (по полу, возрасту, профессиональному и квалификационному уровню, стажу работы, семейному положению и т.п.). Расчет среднесписочной численности персонала и определение соответствия обеспеченности организации рабочей силой. Анализ движения персонала и его динамики внутри организации (оборот по приему и выбытию кадров, текучесть). Исследование динамики использования рабочего времени. Определение величины резервов рабочего времени, обеспечивающих дополнительное выполнение объема ее производственной программы. Определение планового и фактического прироста объемов выполняемых работ за счет роста производительности (продуктивности, результативности, эффективности) труда в организации. Анализ влияния трудовых факторов на изменение объема работ и на относительное высвобождение численности работников. Оценка динамики (выполнения плана) по показателям эффективности использования трудовых ресурсов. Изучение действующих в организации систем (форм) оплаты и стимулирования труда. Исследование факторов, направленных на укрепление социально-психологического климата в трудовом коллективе и обеспечение закрепляемости сотрудников организации на рабочих местах.</p> <p><i>Исследование правового обеспечения коммерческих сделок.</i> Оценка степени разработки хозяйственных контрактов</p>
--	--	---

		в организации и соответствия их содержания требованиям действующего законодательства. Анализ выполнения договорных обязательств и реализации товаров (работ, услуг).
6.	Требования к оформлению ВКР	<p><i>Общие требования.</i> Количество (нормативный минимум и предельный объем по листажу) и нумерация страниц. Шрифт. Кегли. Межстрочные интервалы. Размеры полей страниц. Выделение абзацев (отступы от поля).</p> <p><i>Оформление структурных частей ВКР.</i> Подготовка титульного листа и оглавления. Оформление списка использованных источников и литературы. Составление приложений и примечаний. Особенности подготовки вспомогательных указателей.</p> <p><i>Оформление текстовой части ВКР.</i> Заголовки разделов и подразделов: требования к выделению, нумерация и представление в тексте. Особенности оформления иллюстративных материалов (таблицы, графики, формулы, символы, индексы, гистограммы, диаграммы, пиктограммы, номограммы, схемы, чертежи, рисунки, фотографии). Правила употребления цитат, прописных букв и графических сокращений. Порядок оформления библиографических ссылок.</p> <p><i>Подготовка презентации в виде электронного слайд-фильма.</i> Среда MS POWERPOINT и ее возможности. Требования к оформлению слайдов. Особенности использования аудио-, и видеоэффектов в презентациях.</p>
7.	Защита ВКР	<p><i>Этапы защиты ВКР:</i> предварительный (предзащита на выпускающей кафедре) и итоговый квалификационный (защита на ГЭК).</p> <p><i>Предзащита на выпускающей кафедре.</i> Подготовка проектов текста личного выступления и презентационных материалов. Проверка в ходе предзащиты степени соответствия ВКР требованиям ГЭК, в т.ч. соответствия ее содержания заявленной теме, сформулированной цели и поставленным задачам, а также наличие исследовательско-аналитических материалов и разработанных на их основе конкретных практических предложений и рекомендаций. Внесение в ВКР, текст личного выступления и презентационные материалы соответствующих изменений и дополнений по результатам предзащиты на выпускающей кафедре. Порядок подготовки отзыва научного руководителя и рецензий оппонентов (внутреннее и внешнее рецензирование) ВКР и других документов/материалов к ней (справка-отзыв с места прохождения преддипломной практики о результатах внедрения, электронные версии полного текста ВКР и электронного слайд-фильма).</p> <p><i>Защита на ГЭК.</i> Функции и структура ГЭК. Регламент, выступление, ответы на вопросы членов комиссии и письменные замечания оппонентов, заключительное слово. Особенности защиты ВКР, подготовленной на иностранном языке. Критерии комплексной оценки выпускной квалификационной работы: соответствие требованиям ФГОС высшего образования; актуальность и новизна темы; сложность ее разработки; полнота и качество собранных фактических данных по объекту</p>

		<p>исследования; обоснованность привлечения средств и методов решения поставленных задач; умение анализировать и интерпретировать полученные результаты; новизна предложений, отражающая собственный вклад автора; оригинальность и нестандартность решений; практическое значение предложений, выводов и рекомендаций, степень их обоснованности и возможность реального внедрения; логичная и пропорциональная структура; хороший стиль изложения; экономическое, правовое и информационное обоснование проекта; умело и грамотно построенный доклад; умение вести полемику по выбранной проблеме исследования; глубина и правильность ответов на вопросы членов ГЭК и замечания рецензентов. Процедура выставления и оглашения итоговых государственных оценок. Рекомендации ГЭК.</p> <p><i>Некоторые процедурные вопросы переноса защиты ВКР на новый срок.</i></p> <p><i>Порядок хранения и использования ВКР студентов в РГГУ.</i> Требования библиотеки университета к оформлению выпускной квалификационной работы. Особенности получения доступа к ВКР студентов, выпускников и преподавателей. Условия представления ВКР на конкурсы лучших студенческих научных исследований и порядок их участия в конкурсных испытаниях.</p>
8.	<p>Анализ типичных ошибок, связанных с подготовкой и защитой ВКР</p>	<p>Несоответствие предмета и объекта профилю специальности и специализации. Нечеткие и расплывчатые формулировки цели и задач дипломного проектирования. Эклектичность структуры ВКР. Несоответствие ее содержания заявленной теме и/или поставленным цели и задачам исследования. Превышение по объему теоретико-методологической части над исследовательско-аналитической и прикладной частями. Использование устаревших источников и литературы. Отсутствие их критического анализа во Введении. Игнорирование профессиональных периодических изданий, справочников, словарей и других дополнительных материалов. Отсутствие подстрочных ссылок на использованные и цитируемые в тексте ВКР источники и литературу. Незнание методов научного поиска и решения поставленных в дипломной работе цели и задач. Поверхностный анализ объекта исследования: отсутствие анализа организационной структуры управления, состава и движения персонала, основных показателей, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность исследуемого предприятия, его сильных и слабых сторон, а также рыночных возможностей и угроз (SWOT-анализ). Перегруженность текста основной части ВКР малозначительными информационными материалами, имеющими для раскрытия выбранной темы лишь косвенное отношение. Достаточно общие и слабо аргументированные в практическом отношении выводы и рекомендации. Отсутствие расчетов экономической (социально-экономической) эффективности мероприятий по совершенствованию деятельности объекта исследования. Наличие противоречий и несоответствий в представленной информации. Погрешности в</p>

	оформлении ВКР. Отсутствие или недостаточное количество иллюстративных материалов, в т.ч. таблиц, графиков, схем, диаграмм, гистограмм, оперограмм и пр., свидетельствующих о неумении выпускника представлять и интерпретировать собранную им информацию. Несоблюдение сроков представления ВКР на рецензирование. Непродуманная в содержательном отношении презентация. Отсутствие дополнительных раздаточных материалов, необходимых для защиты. Неумение представлять полученные результаты на ГЭК и аргументировано отстаивать свою позицию.
--	---

#### 4. Образовательные технологии

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

#### 5. Оценка планируемых результатов обучения

##### 5.1 Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		
- опрос	5 баллов	25 баллов
- участие в дискуссии на семинаре	5 баллов	5 баллов
- тестирование (темы 3-5)	10 баллов	15 баллов
- защита итоговой контрольной работы (по одной из тем 3-5)	10 баллов	15 баллов
Промежуточная аттестация – зачет с оценкой		40 баллов
<b>Итого за семестр</b>		<b>100 баллов</b>

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55			E
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

##### 5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	отлично/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ C	хорошо/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	удовлетво- рительно/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	неудовлет- ворительно/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### 5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

№ п/п	Контролируемые разделы дисциплины	Наименование оценочного средства
1	Общие требования к ВКР	Участие в дискуссии

2	6. УСЛОВИЯ ДОПУСКА СТУДЕНТА 7. К ПОДГОТОВКЕ ВКР	Участие в дискуссии на семинаре, опрос, тестирование, обсуждение докладов
3	8. ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ ПОИСКА ДАННЫХ	Участие в дискуссии на семинаре, опрос, тестирование, обсуждение докладов
4	Методология проведения дипломного исследования	Участие в дискуссии на семинаре, опрос, тестирование, обсуждение докладов
5	Особенности проведения исследования различных направлений деятельности организации и оценка эффективности полученных результатов	Участие в дискуссии на семинаре, опрос, тестирование, обсуждение докладов
6	9. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ВКР	Участие в дискуссии на семинаре, опрос, тестирование, обсуждение докладов
7	10. ДОПУСК К ЗАЩИТЕ И ЗАЩИТА ВКР	Участие в дискуссии на семинаре, опрос, тестирование, обсуждение докладов
8	11. 12. АНАЛИЗ ТИПИЧНЫХ ОШИБОК, СВЯЗАННЫХ 13. С ПОДГОТОВКОЙ И ОФОРМЛЕНИЕМ ВКР	Участие в дискуссии на семинаре, опрос, тестирование, защита итоговой контрольной работы в формате PowerPoint

### *Примеры контрольных заданий*

#### **5.3.1. Обсуждение структуры и содержания разделов ВКР**

*По теме: «Совершенствование организационной структуры управления предприятием (на примере...)»*

##### **1. Краткая характеристика организации и ее деятельности:**

- a. месторасположение;
- b. организационно-правовая форма;
- c. состав документов, на основании которых организация осуществляет свою деятельность;
- d. цель и задачи деятельности;
- e. миссия и ценностные ориентиры;
- f. вид выпускаемой продукции (или оказываемых услуг).

##### **2. Описание организационной структуры:**

- a. тип и вид, а также количество уровней управления;
- b. особенности распределения полномочий и функциональных обязанностей по руководящему составу и подразделениям организации;
- c. система координации и взаимодействия в процессе управленческой деятельности;
- d. действующие нормы управляемости (диапазон контроля);
- e. основные достоинства и недостатки организационной структуры.

*Анализ существующей организационной структуры целесообразно проводить, используя: диагностический анализ, графические методы, интервьюирование, беседы, изучение документации и информационных материалов, структуризацию целей («дерево» целей), экспертные оценки, SWOT-анализ, дифференциальный, комплексный и смешанный методы.*

*Анализ системы полномочий и распределения функциональных обязанностей, внутренних и внешних коммуникаций, загруженности подразделений целесообразно проводить, используя: самообследование, интервьюирование, беседы, активное и моментное наблюдение, фотографию рабочего дня, анкетирование, изучение документации (в том числе положений о подразделениях и должностные инструкции), метод построения матрицы распределения административных функций управления (РАФУ).*

**3. Характеристика персонала организации:**

- a. общее количество сотрудников;
- b. структура должностей;
- c. уровень образования;
- d. коэффициент текучести.

**4. Анализ и оценка трудоемкости реально выполняемой работы** (отдельным подразделением, несколькими подразделениями):

- a. оценка эффективности существующей системы полномочий и распределения функциональных обязанностей;
- b. описание существующей системы внутренних и внешних коммуникаций;
- c. анализ степени загруженности подразделений.

**5. Выявление и анализ проблем в построении оргструктуры.**

**6. Оценка эффективности существующей оргструктуры.**

*По теме: «Анализ и совершенствование корпоративной культуры организации (на примере...)»*

**1. Краткая характеристика организации и ее деятельности:**

- a. дата основания (регистрации);
- b. месторасположение;
- c. организационно-правовая форма;
- d. состав документов, на основании которых организация осуществляет свою деятельность;
- e. цель и задачи деятельности;
- f. миссия и ценностные ориентиры;
- g. вид выпускаемой продукции (или оказываемых услуг).

**2. Характеристика персонала организации:**

- a. общее количество сотрудников;
- b. структура должностей;
- c. уровень образования;
- d. коэффициент текучести.

**3. Диагностика сложившейся корпоративной культуры в организации:**

- a. анализ корпоративной культуры (например, с помощью методики критериев оценки и рамочных конструкций К. Камерона – Р. Куинна, опросных листов по методике Д. Дэнисона);
- b. анализ корпоративной этики и социально-психологического климата как элементов корпоративной культуры организации (например, по карте-схеме Лутошкина).

**4. Визуализация корпоративной культуры в организации**, предполагающая представление с помощью графических, экспертных, социологических методов результатов проведенного исследования).

**5. Оценка корпоративной культуры в организации.**

*По теме: «Разработка бизнес-плана организации (на примере...)»*

**1. Краткая характеристика организации и ее деятельности:**

1. дата основания (регистрации);

2. месторасположение;
3. организационно-правовая форма;
4. состав документов, на основании которых организация осуществляет свою деятельность;
5. цель и задачи деятельности;
6. миссия и ценностные ориентиры;
7. вид выпускаемой продукции (или оказываемых услуг).
2. **Описание организационной структуры:**
  - a. тип и вид, а также количество уровней управления;
  - b. особенности распределения полномочий и функциональных обязанностей по руководящему составу и подразделениям организации.
3. **Характеристика персонала организации:**
  1. общее количество сотрудников;
  2. структура должностей;
  3. уровень образования;
  4. коэффициент текучести.
4. **Обоснование необходимости разработки бизнес-плана организации.**
5. **Анализ условий и факторов реализации бизнес-проекта:**
  - a. состояние рынка и отрасли;
  - b. профиль клиента (потребителя);
  - c. основные и потенциальные конкуренты;
  - d. описание производства и бизнес-процессов;
  - e. сильные и слабые стороны организации;
  - f. ее стратегические преимущества (ключевые компетенции).

*По темам: «Формирование стратегии организации...», «Разработка стратегического плана организации...», «Совершенствование стратегии развития организации...», «Разработка конкурентной стратегии организации (на примере...)»*

1. **Краткая характеристика организации и ее деятельности:**
  - a. дата основания (регистрации);
  - b. месторасположение;
  - c. организационно-правовая форма;
  - d. состав документов, на основании которых организация осуществляет свою деятельность;
  - e. цель и задачи деятельности;
  - f. миссия и ценностные ориентиры;
  - g. вид выпускаемой продукции (или оказываемых услуг).
2. **Описание организационной структуры:**
  - a. тип и вид, а также количество уровней управления;
  - b. особенности распределения полномочий и функциональных обязанностей по руководящему составу и подразделениям организации.
3. **Характеристика персонала организации:**
  - a. общее количество сотрудников;
  - b. структура должностей;
  - c. уровень образования;
  - d. коэффициент текучести.
4. **Ознакомление с положением, в котором находится лицо, принимающее решение в области стратегического управления, в соответствии с поставленными задачами и имеющимися в его распоряжении ресурсами.**
5. **Анализ отрасли и конкурентной ситуации:**
  - a. оценка конкурентных сил на исследуемом рынке по методике М. Портера;

b. исследование движущих сил конкуренции, которые вызывают в отрасли значительные изменения;

c. определение конкурентной позиции организации на основе составления карты стратегических групп основных «игроков» в отрасли;

d. анализ конкурентов;

e. поиск ключевых факторов успеха, обеспечивающих дальнейшее продвижение организации на рынке и повышение получаемой ею прибыли;

f. заключение о перспективах отрасли, её общей привлекательности в краткосрочной и долгосрочной перспективах.

**6. Изучение ресурсов и конкурентных возможностей** (полученные результаты следует отразить в матрицах SWOT и PEST).

**7. Определение конкурентной устойчивости исследуемой организации**, что предполагает проведение ее стратегического позиционирования по таким критериям, как:

a. характеристика ассортимента;

b. соотношение цена/качество;

c. используемые технологии;

d. инновационные возможности;

e. финансовое положение;

f. издержки по сравнению с конкурентами;

g. обслуживание клиентов и другие.

**8. Выявление и определение симптомов проблемы, для чего рекомендуется прибегнуть к мониторингу рыночной ситуации**, используя такие индикаторы, как:

a. уровень конкуренции в отрасли;

b. товарный ассортимент;

c. качество обслуживания;

d. диапазон цен;

e. методы продвижения;

f. группы потребителей;

g. степень предпринимательского риска;

h. динамика показателей объемов реализации;

i. доля рынка;

j. норма прибыли;

k. рекламации клиентов и другие.

**9. Анализ причин возникновения проблемы**, в связи с чем для каждого симптома должны быть выявлены основные причины его возникновения с построением между ними соответствующих логических связей, учитывающих действия конкурентов в отрасли, поведение потребителей, изменения факторов внешней среды и др.

**10. Определение состава действий по смягчению проявления выявленных проблем**, для чего в пределах тех ресурсов и компетенций, которыми располагает исследуемая организация, следует выработать несколько возможных стратегических подходов по улучшению её дальнейшей деятельности.

**11. Формулирование/корректировка стратегического видения и миссии.**

**12. Выдвижение новых приоритетных целей**, для чего рекомендуется применение такого инструмента, как «дерево целей».

**13. Разработка эффективной конкурентной стратегии**, базирующейся на имеющихся в распоряжении исследуемой организации ресурсах, компетенциях и конкурентных возможностях.

**14. Обоснование выбора рекомендуемой стратегии и расчет возможных социально-экономических эффектов, связанных с ее применением.**

**15. Изучение ожидаемых последствий предлагаемых действий.** При этом необходимо определить, какое воздействие предлагаемые меры окажут непосредственно на решаемую проблему.

*По теме: «Анализ и совершенствование мотивации и стимулирования труда в системе управления организацией (на примере...)»*

1. **Краткая характеристика организации и ее деятельности:**
  - a. дата основания (регистрации);
  - b. месторасположение;
  - c. организационно-правовая форма;
  - d. состав документов, на основании которых организация осуществляет свою деятельность;
  - e. цель и задачи деятельности;
  - f. миссия и ценностные ориентиры;
  - g. вид выпускаемой продукции (или оказываемых услуг).
2. **Описание организационной структуры:**
  - a. тип и вид, а также количество уровней управления;
  - b. особенности распределения полномочий и функциональных обязанностей по руководящему составу и подразделениям организации;
  - c. соблюдение норм управляемости.
3. **Характеристика кадровой службы организации:**
  - a. описание ее структуры;
  - b. количество сотрудников кадровой службы и обоснованность их численности;
  - c. функции и должностные обязанности, права и ответственность сотрудников кадровой службы.
4. **Количественная и качественная характеристика персонала организации:**
  - a. общее число работников (по штатному расписанию и в действительности);
  - b. разделение работников по полу, возрасту, уровню образования, стажу работы, категориям;
  - c. коэффициент текучести персонала (общий по организации, а в случае необходимости – для конкретного отдела; для различных групп работников).
5. **Опрос (анкетирование или интервью) работников организации об уровне удовлетворенности работой в ней.**
6. **Составление мотивационного профиля работников.**
7. **Анализ мотивационного потенциала работы.**
8. **Описание системы материального и нематериального стимулирования, расчет затрат на нее и оценка эффективности системы.**

*По темам «Исследование и совершенствование информационной системы управления организацией» и «Создание и внедрение системы управления организацией с использованием современных информационных технологий (на примере...)»*

1. **Краткая характеристика организации и её деятельности:**
  - a. дата основания (регистрации);
  - b. месторасположение;
  - c. организационно-правовая форма;
  - d. состав документов, на основании которых организация осуществляет свою деятельность;
  - e. цель и задачи деятельности;
  - f. миссия и ценностные ориентиры;
  - g. вид выпускаемой продукции (или оказываемых услуг).
2. **Описание организационной структуры:**
  - a. тип и вид, а также количество уровней управления;

b. особенности распределения полномочий и функциональных обязанностей по руководящему составу и подразделениям организации;

c. соблюдение норм управляемости.

**3. Краткая характеристика персонала:**

a. общее количество сотрудников;

b. структура должностей;

c. уровень образования;

d. коэффициент текучести.

**4. Описание службы обработки информации и особенностей ее работы:**

a. описание топологии центров (отделов, групп) обработки информации;

b. наличие технических, программных и математических средств поддержки принятия управленческих решений;

c. описание алгоритмов обработки информации.

*Данный анализ ресурсов предприятия целесообразно проводить, используя: методологии SADT и ARIS, модульный принцип проектирования подсистем и звеньев АСУ, инструментальные средства анализа и проектирования АСУ (BPwin, Erwin, Rational Rose).*

**5. Выявление функциональных единиц (задач) производственных и управленческих процессов.**

**6. Построение иерархии существующих бизнес-процессов.**

**7. Создание функциональной модели существующей системы управления объектом.**

**8. Создание информационной модели (инфологической схемы) объекта управления.**

**9. Количественный и качественный анализ эффективности производственных и управленческих процессов,** для чего рекомендуется использовать методологии и инструментальные средства количественных оценок таких процессов, в частности технологии Costing. Также могут быть использованы математические модели оценки эффективности и внедряемых (новых) производственных и управленческих процессов.

**10. Построение функциональной и информационной модели новой (улучшенной) системы управления объектом.**

**11. Разработка проекта базы данных, состава и структуры АРМ (автоматизированных рабочих мест) объекта.**

*По теме: «Повышение эффективности управления ресурсами предприятия (на примере...)»*

**1. Краткая характеристика предприятия и его деятельности:**

a. дата основания (регистрации);

b. месторасположение;

c. организационно-правовая форма;

d. состав документов, на основании которых организация осуществляет свою деятельность;

e. цель и задачи деятельности;

f. миссия и ценностные ориентиры.

**2. Описание организационной структуры:**

a. тип и вид, а также количество уровней управления;

b. особенности распределения полномочий и функциональных обязанностей по руководящему составу и подразделениям организации;

c. соблюдение норм управляемости.

**3. Краткая характеристика персонала:**

a. общее количество сотрудников;

b. структура должностей;

с. коэффициент текучести.

**4. Описание организации производства на предприятии:**

- a. тип и вид производимых товаров (или оказываемых услуг);
- b. описание требований, предъявляемых к производственному процессу;
- c. основные достоинства и недостатки существующего управления

производственными процессами на предприятии.

**5. Характеристика ресурсов предприятия, необходимых для производства продуктов (или оказания услуг):**

- a. общее количество и требования к качеству ресурсов;
- b. структура складов;
- c. мощности поставщиков;
- d. возможности увеличения ресурсной базы предприятия.

**6. Анализ и оценка дефицитности ресурсов предприятия** (по отдельным группам ресурсов, по конкретным ресурсам).

*Анализ ресурсов предприятия целесообразно проводить, используя:* диагностический анализ (применяемый как комплекс взаимосвязанных исследовательских работ аналитического характера, и позволяющий установить влияние объема одних ресурсов на производство), графические методы (для задач малой размерности), изучение регламента выполнения производственных операций, модели «ресурсных» задач линейного программирования.

**7. Выявление проблем в снабжении ресурсами.**

**8. Оценка эффективности увеличения ресурсной базы предприятия** (по отдельным группам ресурсов, по конкретным ресурсам).

*Анализ эффективности использования ресурсов предприятия целесообразно проводить, используя:* само-обследование, активное наблюдение, анкетирование, изучение документации (в том числе положений о подразделениях, должностных инструкций, технологических карт производства), методы анализа двойственных задач линейного программирования (ЗЛП).

*По теме: «Анализ и совершенствование системы менеджмента качества организации (на примере...)»*

**1. Краткая характеристика объекта исследования:**

- a. дата основания (регистрации);
- b. месторасположение;
- c. организационно-правовая форма;
- d. состав документов, на основании которых организация осуществляет свою деятельность;
- e. цель и задачи деятельности;
- f. миссия и ценностные ориентиры;
- g. вид выпускаемой продукции (или оказываемых услуг).

**2. Описание организационной и кадровой структуры:**

- a. тип и вид, а также количество уровней управления;
- b. особенности распределения полномочий и функциональных обязанностей по руководящему составу и подразделениям организации;
- c. соблюдение норм управляемости;
- d. общее количество сотрудников.

**3. Исследование системы менеджмента качества организации:**

- a. анализ состояния (в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001–2008 к менеджменту качества) и решаемые задачи;
- b. общее число работников службы управления качеством в исследуемой организации (по штатному расписанию и в действительности);

- с. разделение работников по полу, возрасту, уровню образования, стажу работы, категориям;
  - д. функции, должностные обязанности, права и ответственность сотрудников данной службы;
  - е. наличие документов, регламентирующих деятельность службы управления качеством;
  - ф. распределение функций управления качеством по горизонтали и вертикали;
  - г. трудоемкость выполняемых работ в области управления качеством.
1. **Разработка рекомендаций, направленных на совершенствование системы менеджмента качества организации, и оценка их социально-экономической эффективности:**
- а. разработка структуры и оргструктуры системы менеджмента качества;
  - б. выделение основных процессов системы менеджмента качества и разработка схемы их взаимодействия;
  - с. разработка состава документации (руководство по качеству, документированные процедуры, правила организации и другие) и требований к структуре, формату, содержанию и способам идентификации документов системы менеджмента качества;
  - д. построение матрицы распределения обязанностей и ответственности при разработке и внедрении системы менеджмента качества;
  - е. составление календарного плана реализации проекта разработки системы менеджмента качества с использованием пакета прикладных программ MS Project;
  - ф. расчёт затрат, связанных с совершенствованием системы менеджмента качества, и оценка ее будущей эффективности.

*По теме: «Анализ и совершенствование) системы управления электронным документооборотом в организации (на примере...)»*

- 1. **Краткая характеристика организации:**
  - а. дата основания (регистрации);
  - б. месторасположение;
  - с. организационно-правовая форма;
  - д. состав документов, на основании которых организация осуществляет свою деятельность;
  - е. цель и задачи деятельности;
  - ф. миссия и ценностные ориентиры;
  - г. вид выпускаемой продукции (или оказываемых услуг).
- 2. **Описание организационной структуры:**
  - а. тип и вид, а также количество уровней управления;
  - б. особенности распределения полномочий и функциональных обязанностей по руководящему составу и подразделениям организации;
  - с. соблюдение норм управляемости.
- 3. **Краткая характеристика персонала:**
  - а. общее количество сотрудников;
  - б. структура должностей;
  - с. уровень образования;
  - д. коэффициент текучести.
- 4. **Характеристика системы управления электронным документооборотом в организации:**
  - а. цель и задачи СЭД;
  - б. виды документационных потоков;
  - с. модели СЭД;
  - д. технологии, используемые для организации электронного документооборота;

- e. обзор систем класса СЭД на рынке программных продуктов и их сравнительный анализ;
- f. нормативно-правовая база в области электронного управления документами.

**5. Методы анализа системы документооборота в организации:**

- a. методологии анализа документопотоков: текстовый, графический и смешанный методы;
- b. методы и модели описания документооборота: структурный анализ (SADT), объектно-ориентированный анализ (ARIS), функциональные модели по стандарту IDEF0, диаграммы потоков данных (DFD), модели потоков работ Workflow (стандарт IDEF3).

**6. Анализ системы документооборота в организации** (по отдельным или нескольким подразделениям).

- a. анализ структуры документооборота;
- b. анализ маршрутизации документов;
- c. анализ технологических и технических средств передачи документов;
- d. анализ структурированности документооборота.

**7. Выявление и анализ проблем в построении системы электронного документооборота организации или разработка системы электронного управления документами** (оптимизация маршрутизации документов и технологии организации документооборота).

**8. Оценка эффективности использования системы электронного управления документами в организации** на основе:

- a. построенных моделей документопотоков («как есть» и «как должно быть»);
- b. метода пооперационного перечня работ, WBS;
- c. расчета эффективности выполнения работ при использовании современных информационных и коммуникационных технологий.

*По теме: «Совершенствование управления маркетинговой деятельностью организации (на примере...)»*

**1. Краткая характеристика объекта исследования:**

- a. дата основания (регистрации);
- b. месторасположение;
- c. организационно-правовая форма;
- d. состав документов, на основании которых организация осуществляет свою деятельность;
- e. цель и задачи деятельности;
- f. миссия и ценностные ориентиры;
- g. вид выпускаемой продукции (или оказываемых услуг).

**2. Описание организационной и кадровой структуры:**

- a. тип и вид, а также количество уровней управления;
- b. особенности распределения полномочий и функциональных обязанностей по руководящему составу и подразделениям организации;
- c. соблюдение норм управляемости;
- d. общее количество сотрудников.

**3. Характеристика службы маркетинга:**

- a. ее организационная структура;
- b. наличие документов, регламентирующих деятельность службы маркетинга;
- c. распределение функций управления маркетингом по горизонтали и вертикали;
- d. общее число работников службы маркетинга (по штатному расписанию и в действительности);

- e. разделение работников по полу, возрасту, уровню образования, стажу работы, категориям;
- f. функции, должностные обязанности, права и ответственность сотрудников службы маркетинга;
- g. трудоемкость выполняемых маркетинговых работ;
- h. система оплаты труда работников службы маркетинга.

#### 4. **Исследование внутренней и внешней маркетинговой среды:**

- a. микроокружение (поставщики, посредники, конкуренты, клиенты, контактные аудитории);
- b. макроокружение (политические, правовые, экономические, научно-технические, демографические, культурные, экологические)

#### 5. **Анализ маркетинговой деятельности на разных уровнях системы управления маркетингом, включая:**

- b. характер и стратегию диверсификации (корпоративный уровень);
- c. конкурентные преимущества, конкурентоспособность продукции и конкурентную стратегию (деловой уровень);
- d. характер и стратегию охвата рынка (функциональный уровень);
- e. особенности разработки и производства продукции, установления цен на нее, распространения и продвижения (операционный уровень);

Проводимый при этом анализ должен предполагать использование соответствующих методов, инструментов. В первом случае – это методы портфельного анализа, во втором анализ конкурентной среды и оценка конкурентоспособности, в третьем – это анализ сегментирования и позиционирования, состав производимых товаров (оказываемых услуг).

#### 6. **Выявление и анализ проблем управления маркетинговой деятельности, основанный на сравнении требований к системе управления с ее реальными характеристиками и включающий:**

- a. оценку влияния выявленных проблем управления маркетингом на деятельность организации в целом;
- b. анализ выявленных проблем, их ранжирование, установление взаимосвязей и возможности разрешения проблем в привязке их к определенному уровню управления маркетингом. В ВКР можно сконцентрировать внимание на одном уровне или на нескольких в зависимости от актуальности выявленных проблем;
- c. выводы, содержащие краткий итог проведенного анализа и перечень выявленных проблем.

#### 7. **Разработка рекомендаций, направленных на совершенствование управления маркетинговой деятельностью организации, и оценка их социально-экономической эффективности.**

#### *Оценка разделов ВКР*

В разделе 1 «Теоретические и методические подходы к постановке конкретной проблемы менеджмента» обязательно должен быть представлен обзор литературы по проблеме, обоснованы актуальность и практическая значимость исследования, обоснована методика анализа проблемы.

Первый раздел позволяет судить о теоретической базе ВКР. Приветствуется использование источников монографического характера и публикаций в ведущих специализированных профессиональных журналах России и зарубежья, а также использование ресурсов Интернета.

В процессе изучения литературных источников по исследуемой проблеме очень важно найти сходство и различия точек зрения разных авторов, дать их анализ и обосновать свою позицию по данному вопросу с обязательным указанием источников в установленной форме.

Целесообразно начать с более детального описания характеристики объекта и предмета исследования. Затем сделать небольшой исторический экскурс, по возможности оценить степень изученности исследуемой проблемы, рассмотреть вопросы, теоретически и практически решенные и дискуссионные, по-разному освещаемые в научной литературе, и обязательно высказать свою точку зрения. Затем следует осветить изменения изучаемой проблемы за более или менее длительный период с целью выявления основных тенденций и особенностей ее развития.

Разработка методической части работы предполагает обзор теоретических подходов к методике исследования, разработку собственного исследования, включая программу исследования, подготовку форм сбора первичной информации (опросники, анкеты, аналитические таблицы, бланки фиксации результатов и т.п.), а также методику ее обработки и анализ полученных данных.

*В разделе 2 «Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования на конкретном объекте исследования» на основе разработанной методики исследования анализируется состояние проблемы на конкретном объекте исследования.*

Аналитический раздел включает: описание объекта исследования (организации), системно-ситуационное описание исследуемой организации (организационная структура, кадровый состав, технологические схемы, динамика технико-экономических показателей); анализ факторов внешней и внутренней среды, позволяющий определить возможности развития организации и соответствующие угрозы, ее сильные и слабые стороны; основные выводы анализа в виде краткого описания направлений развития объекта исследования.

Описание объекта исследования должно содержать характеристику исследуемой организации, поэтому здесь рекомендуется отразить следующие моменты:

- полное наименование предприятия, его организационно-правовая форма и характер собственности (в соответствии с Гражданским кодексом РФ), законодательная основа функционирования;
- история создания и развития организации: время образования, основные этапы развития (рост, объединение, разукрупнение, выделение в самостоятельный объект, изменение организационно-правовой формы);
- территориальное размещение – указание территории, на которой расположены подразделения предприятия;
- вид деятельности организации: производимая продукция, оказываемые услуги, отраслевая принадлежность;
- структура управления организацией, ее тип, достоинства и недостатки;
- масштабы деятельности: объемные параметры производства (в количественных измерителях и в терминах «крупное», «среднее» или «малое» предприятие); значение и роль организации в отрасли, городе, регионе;
- исследование целей, с достижением которых связано функционирование и дальнейшее развитие рассматриваемого объекта;
- описание структуры объекта с выделением основных его составляющих и обоснование их роли в достижении поставленных целей;
- определение места анализируемого объекта в системе более высокого порядка;
- изучение особенностей функционирования исследуемого объекта за определенный период времени: по степени достижения цели, решению основных задач деятельности, повышению качества работы и т.д.;
- анализ изменения изучаемого явления за последние годы в целях выявления основных тенденций и особенностей его развития;
- выявление положительных и отрицательных сторон в управлении организацией, выступающей в качестве объекта исследования;

- установление потерь и неиспользованных возможностей в результате недостатков в управлении, в том числе в количественной (натуральной и стоимостной) форме;

- выявление причин недостатков.

Анализ факторов внешней среды дает возможность определить место и роль фирмы в социально-экономической системе города, региона, так как он выявляет особенности социально-экономической среды, взаимодействие с которой оказывает прямое и косвенное воздействие на положение фирмы. Он включает:

- во-первых, короткий, но обстоятельный аналитический обзор экономической ситуации в стране, регионе, городе и отрасли, тенденций развития и состояния рынка продукции (услуг), дополненный изучением социальных и культурных факторов, формирующих вкусы, традиции и платежеспособный спрос населения на товары и услуги, предоставляемые организацией;

- во-вторых, рассмотрение таких внешних по отношению к объекту факторов, как экономическая политика, системы и масштабы государственного регулирования, политика местных органов власти;

- в-третьих, изучение социально-экономической системы города, района для определения и установления связей с ее элементами и подсистемами (транспорт, строительный комплекс, инженерная инфраструктура, банки, страховые агентства и т.п.) исследуемой организации;

- в-четвертых, оценку тенденции развития техники и технологии в изучаемой области; обработку данных об ожидаемых изменениях в демографических характеристиках, в уровне образования и распределении доходов; характеристику потенциала и направленности общественных движений по защите окружающей среды, потребителей и др.

При анализе внешних факторов прямого воздействия рекомендуется обратить внимание на:

- поставщиков (их количество, качество и регулярность поставок, цены и другие условия);

- потребителей (категории, рынки, ассортимент, предпочтения, изменение вкусов и мнений);

- конкурентов (состояние, возможность появления новых соперников или новых стратегий и программ действующих, барьеры на пути выхода на рынки и возможности изменения сложившейся практики конкурентных отношений);

- акционеров (доля внешних акционеров, их интересы, приоритеты и ожидания).

Факторы внутренней среды рекомендуется анализировать в разрезе таких ее составляющих, как структура, ресурсы и культура организации.

Рассмотрение структуры организации включает характеристику ее производственных подразделений (в аспектах организации процесса производства, применяемых технологий, оборудования и т.п.) и существующей в ней организационной структуры управления (с позиции построения последней, уровней иерархии, сложности, вертикальных и горизонтальных связей, технологии процесса принятия решений и т.д.).

Изучение ресурсов организации важно нацелить на выявления возможностей или ограничений ее дальнейшего роста. Необходимо провести оценку всех видов используемых организацией ресурсов:

- технических (особенности производственного оборудования, материальных ресурсов);

- технологических (динамичность методов технологии, наличие конкурентоспособных идей, научные заделы и др.);

- кадровых (квалификационный, демографический состав работников, их способность адаптироваться к изменению целей организации);

- пространственных (характер производственных помещений, территории предприятия, коммуникаций, возможность расширения и пр.);

- ресурсов организационной структуры управления (характер и гибкость управляющей системы, скорость прохождения управляющих воздействий и др.);
- информационных (характер располагаемой информации о самой организации и внешней среде, возможность ее расширения и повышения достоверности и т.п.);
- финансовых (состояние активов, ликвидность, наличие кредитных линий и пр.).

Характеристика культуры организации, не менее обязательная для выбора и обоснования стратегии, должна дать представление об организационных развитии и угрозы со стороны окружающей среды, выявления сильных и слабых сторон данной фирмы.

В ВКР рекомендуется применять SWOT-анализ как инструмент для изучения сильных (*Strength*) и слабых (*Weakness*) сторон организации, а также возможностей (*Opportunities*) и угроз (*Threats*) со стороны окружения. Соответствующий анализ позволяет определить круг стратегических альтернатив ее дальнейшего развития.

Задача разработчика стратегии состоит в том, чтобы определить эти альтернативы, оценить и сопоставить возможности и риски каждой из них, потребные ресурсы и готовность персонала к изменениям. В этом, собственно, и состоит сложность задачи выбора и обоснования стратегии развития объекта.

Выбранная стратегия должна воплощать наиболее рациональный подход к будущему развитию организации, определять ее долгосрочную позицию и конкурентоспособность и, в конечном счете, быть направленной на воплощение ее миссии. Она служит основой для детальной разработки и постановки стратегических целей каждой функциональной сферы управления организацией: маркетинга, производства, персонала, финансов, инноваций и т.д. Цели этих подсистем должны быть подчинены общей стратегии развития организации, ее практической реализации.

Исходным материалом для анализа могут выступать организационно-распорядительная документация (Уставы, положения, инструкции, регламенты), планы работы организации и ее подразделений, годовые отчеты, материалы статистической и финансовой отчетности и другая документация, изученная студентом в ходе преддипломной практики.

Материалы, используемые в качестве базы для обоснования и анализа, должны быть достаточно полными и достоверными, чтобы, опираясь на них, можно было проанализировать положение дел, выявить резервы и наметить пути их использования, а также устранить выявленные недостатки. Следует избегать ненужных сведений, отбирая только те, которые могут быть использованы в работе.

Характер и объем собранного материала зависит от особенностей принятой методики исследования, которая может предполагать использование таких методов, как: эмпирические (наблюдение, сравнение, измерение, эксперимент), экспертные (оценочные), экспертно-аналитические, аналитически-расчетные, нормативные, организационно-проектные и другие.

В разделе 3 «Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы», опираясь на выводы, сделанные по результатам анализа, обосновываются рекомендации и мероприятия по решению поставленной проблемы в организации. В частности, намечаются пути использования вскрытых резервов, устранения недостатков в работе, планируются, обосновываются и принимаются решения, обеспечивающие реализацию цели и задач ВКР.

Опираясь на выводы по результатам анализа, студент-выпускник должен обосновать *рекомендации и мероприятия*, которые необходимы для разрешения выявленной проблемы в организации. В частности он может наметить пути использования скрытых резервов, устранения недостатков в работе, а также запланировать, обосновать и предложить решения, обеспечивающие достижение целей и выполнение задач проекта.

При подготовке этого раздела работы студент должен стремиться к использованию:

- системного подхода, то есть учета всех или большинства взаимообуславливающих задач управления объектом;
- комплексного подхода с позиции, в частности, оперативного и стратегического управления;

– динамичного подхода, предполагающего регулярную корректировку подготовленных документов в связи с изменениями условий деятельности организации, аппарата управления, а также методов выполнения работ.

Разработка рекомендаций предполагает, что на основании анализа ситуации, выявления недостатков и возможностей разрешения проблемы студент-выпускник формулирует достаточно полные и аргументированные предложения.

Так, например, в соответствии с предложениями по совершенствованию системы управления целесообразно внести изменения в действующую систему управления организацией, структурную и функциональную схемы, процедуры выполнения управленческих работ, положения о структурных подразделениях организации, планы работ и так далее.

### 5.3.2. Обсуждение правил оформления графических материалов

Основная часть ВКР обязательно должна содержать различного рода иллюстративные материалы (таблицы, чертежи, схемы, диаграммы, гистограммы, рисунки) в целях раскрытия свойств и характеристик объекта исследования или для лучшего понимания текста.

*Таблицы.* Данная форма применяется при изложении цифровой и словесной информации о нескольких объектах по ряду признаков для лучшей наглядности и сравнения показателей. Таблица имеет два уровня членения: вертикальный – графы и горизонтальный – строки.

Графы и строки таблицы должны иметь заголовки, выраженные именем существительным в именительном падеже. Подзаголовки граф и строк должны быть грамматически согласованы с заголовками. В заголовках и подзаголовках граф и строк таблицы употребляются только общепринятые сокращения и условные обозначения. Графу «№ п/п» в таблицу включать не следует.

Заголовок и слово «Таблица» начинаются с прописной буквы. Заголовок не подчеркивается. Заголовок таблицы помещают на следующей строке от слова «Таблица» посередине страницы. Если название таблицы занимает две и более строки, то при печатании заголовок рекомендуется использовать одинарный межстрочный интервал.

Таблицы помещаются в тексте работы сразу после ссылок на них. Они должны иметь сквозную нумерацию в рамках всей ВКР. Знак «№» при нумерации таблиц не ставится. При представлении таблиц рекомендуется использовать одинарный межстрочный интервал (пример 1).

#### Пример 1.

**Прирост продукции можно достичь на основе повышения производительности труда и увеличения численности работающих. Исходные данные для анализа приведены в табл. 1 (с. 48).**

*Таблица 1*

#### **Анализ изменения объемов реализации под воздействием изменения производительности труда и численности работающих**

Показатели	Год (отчет)	Год (базис)	Отклонения, (+/-)	% выполнения плана
Реализовано всего, тыс. руб.	285 768	308 000	- 22 232	92,8
Численность	35	37	- 2	94,6

персонала, чел.				
Выработка на 1-го работающего, тыс. руб. / чел.	8 165	8 324	- 159	98,0

Графы таблицы должны быть пронумерованы, если таблица располагается более чем на одной странице (пример 2).

### Пример 2.

Эффективность использования основных фондов характеризуют обобщающие показатели: фондоотдача, фондоемкость, фондовооруженность, рентабельность. Исходные данные для анализа названных показателей по объекту дипломного исследования приведены в табл. 2 (с. 48-49).

*Таблица 2*

#### Анализ эффективности использования промышленно-производственных основных фондов

Показатели	Год (отчет)	Год (базис)	Отклонение (+/-)	
			Абсолютное	%
1	2	3	4	5
Реализованная продукция, тыс. руб.	285 768	308 000	- 22 232	- 7,2
Прибыль от реализации, тыс. руб.	82 499	90 942	- 8 443	- 9,3
Численность персонала, чел.	35	37	- 2	- 5,4
Фондоотдача руб./руб.	2,09	2,2	- 0,11	- 4,6
Фондоемкость, руб./руб.	0,48	0,46	+ 0,02	+ 4,3

*Продолжение таблицы 2*

1	2	3	4	5
Фондовооруженность, руб./руб.	3890,83	3773	+ 117,83	+ 3,0
Рентабельность ПОФ, %	60,2	64,6	- 4,4	- 6,8

Если таблица содержит более 5 граф допускается использование шрифтов Times New Roman, кегли 10–12.

Для компактности представления материалов в таблицах разрешается использование знаков переноса (пример 3).

### Пример 3.

Результаты анализа влияния численности и производительности работающих на реализацию продукции представлены в табл. 3 (с. 49).

*Таблица 3*

#### Анализ влияния численности и производительности на реализацию продукции

Показатели	Год (отчет)	Год (базис)	Отклонение абсолютное , (+/-)	Процент выполнения плана, %	Откло- нение, %, (+/-)
------------	----------------	----------------	-------------------------------------	-----------------------------------	---------------------------

<b>Реализация продукции тыс. руб.</b>	<b>285 768</b>	<b>308 000</b>	<b>- 22 232</b>	<b>92,8</b>	<b>- 7,2</b>
<b>Численность персонала, чел.</b>	<b>35</b>	<b>37</b>	<b>- 2</b>	<b>94,6</b>	<b>-5,4</b>
<b>Среднегодовая выработка на одного работающего, тыс. руб. / чел.</b>	<b>8 164,8</b>	<b>8 324,3</b>	<b>- 159,5</b>	<b>98,1</b>	<b>- 1,9</b>

Если таблица заимствована или рассчитана по данным статистического ежегодника или другого литературного источника, надо обязательно делать ссылку на первоисточник.

*Графические материалы (схемы, диаграммы, графики и другие).* Располагаются непосредственно после текста, в котором о них упоминается впервые, или на следующей странице, а при необходимости – в приложении к дипломной работе.

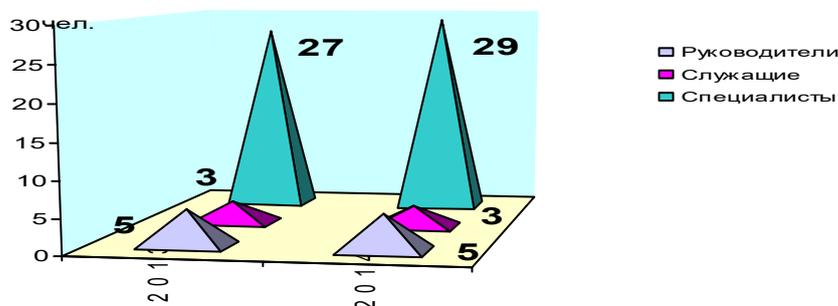
Графический материал должен иметь тематическое наименование (название), которое помещается снизу. Под графическим материалом по центру помещают поясняющие данные (подрисовочный текст).

Графический материал основной части следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией.

Заголовок и слово «Рис.» начинаются с прописной буквы. Если название графического материала занимает две и более строки, то при печатании заголовка рекомендуется использовать одинарный межстрочный интервал (пример 4).

#### Пример 4.

Структура персонала исследуемого объекта показана на рис. 1 (с. 36).



**Рис. 1. Структура персонала**

Чертеж (рисунок, схему, диаграмму, гистограмму и т. п.) по возможности следует выполнять на одной странице. Если чертеж на ней не умещается, то допускается его переносить на последующие страницы. Тематическое наименование чертежа помещают на первой странице.

Если в работе имеется только один рисунок, то его не нумеруют и слово «Рис.» под ним не пишут.

Если графический материал заимствован или рассчитан по данным статистического ежегодника или другого литературного источника, надо обязательно делать ссылку на первоисточник.

Формулы расчетов в тексте надо выделять, записывая их более крупным шрифтом (например, Times New Roman, кегль 16) и отдельной строкой, давая подробное пояснение каждому символу, когда он встречается впервые. Рекомендуется нумеровать формулы в пределах каждого раздела, особенно, если в тексте приходится на них ссылаться (пример 5).

**Пример 5.**

Объем реализуемого товара в период времени по модели Видаля-Вольфа предполагает исследование таких факторов, как: затраты на рекламу, реакция сбыта на подобные действия, уровень насыщенности рынка рекламируемыми товарами, норма падения объема реализации при отсутствии рекламы.

Основное уравнение модели:

$$Ds / dt = rA (M-S/M) - Zs, \quad (1)$$

где:

$dt$  – объем реализации товара в период  $t$ ;

$DS / dt$  – изменение объема реализации в период  $t$ ;

$A$  – затраты на рекламу в период  $t$ ;

$r$  – реакция оборота на рекламу, определяемая как объем реализации, вызванный каждым

затраченным на рекламу рублем при нулевом начальном объеме сбыта;

$M$  – уровень насыщенности рынка;

$z$  – доля объема реализации, на которую он уменьшается за время  $t$  при условии, что объем затрат на рекламу равен нулю.

Проведем расчет по собранным материалам:

$S$  – средний объем реализации за год = 18,367 млн. руб.;

$dS / dt = 10\%$  от  $S$ ;

$r = 10$  (руб. прироста оборота на руб. рекламы);

$z = 1\% = 0,01$ .

Общий объем продаж в данном сегменте рынка – 400 млн. руб.

Требуется определить требуемый объем затрат на рекламу.

Выводим формулы из основного уравнения (1):

$$rA = (dS / dt + zS) / (M - S / M) \quad (2)$$

$$A = ((dS / dt + Zs) M) / ((M-S) r) \quad (3)$$

Подставляем данные значения в формулу 2.3:

$$A = ((1,8367 + 0,01 \times 18,367) 400) / ((10 (400 - 18,367))) = 0,2115 \text{ млн. руб.}$$

Согласно основному уравнению модели затраты на рекламу в месяц могут составлять 211 500 руб.

Выше и ниже каждой формулы должно быть оставлено не менее одной свободной строки. Если уравнение не умещается в одну строку, оно должно быть перенесено после знака равенства (=) или после знаков сложения (+), вычитания (–), умножения (x или •) и деления (/).

В тексте дипломной работы не следует приводить формулы и описывать методы, содержащиеся в специальной статистической литературе. Лучше сослаться на соответствующую литературу.

Все расчеты, выполненные с применением вычислительной техники, следует вынести в приложение.

### 5.3.3. Разбор примеров по оформлению библиографического описания книг и подстрочных ссылок

Первым элементом библиографической записи является автор. В описании издания одного автора приводят его фамилию в именительном падеже и инициалы.

*Например: Виханский О.С. Стратегическое управление.*

При описании издания двух-трех авторов приводят фамилию и инициалы первого из авторов, указанных на титульном листе. Полную информацию об авторах приводят в сведениях об ответственности за косой чертой.

*Например: Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов.*

Если авторов более трех, описание составляют под заглавием (название издания).

*Например: Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Арм-стронг, Д. Сонберс и др.*

Основным источником для описания работы является титульный лист.

Относящиеся к основному заглавию даты, а также сведения о месте проведения конференций и т. п., которые грамматически не связаны с заглавием, приводят после заглавия и отделяют запятой. Запятую перед датами не ставят, если в книге они заключены в круглые скобки.

В описании обязательно приводятся сведения об особых формах его воспроизведения.

*Например:*

**Офиц. изд.**

**Факс. изд.**

**Репринт.**

Выходные данные содержат сведения о том, где, когда, кем опубликована книга.

Название места издания приводят в именительном падеже. При наличии двух мест издания ограничиваются указанием первого с добавлением сокращения [и др.].

*Например: М. [и др.].*

Сокращенное наименование места издания допускается для Москвы (**М.**), Санкт-Петербурга (**СПб.**).

Сокращают также:

**Ростов-на-Дону – Ростов н/Д.**

**Нижний Новгород – Н. Новгород.**

**Киев – К.**

**Минск – Мн.**

Если на титульном листе не обозначено место издания, в описании приводится сокращение [**Б. м.**] (то есть без места).

Наименование издательства приводят в именительном падеже. Если издательств больше одного, то ограничиваются указанием первого с добавлением сокращения [и др.].

*Например:*

**М.: Экономика;**

**СПб.: Питер;**

**Казань: Изд-во Казанск. ун-та;**

**М.: Финпресс [и др.]**

Если на титульном листе не обозначено издательство, в описании приводится сокращение [**б. и.**] (то есть без издательства).

Дата издания – это указанный на титульном листе год.

*Например: СПб.: Питер, 2010.*

При отсутствии года приводят приблизительную дату издания в квадратных скобках.

По возможности следует указать и вид издания.

*Например:*

**Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник.**

**Анфилатов В.С. Системный анализ в управлении: Учеб. пособие.**

**Архипова Н.И. Организационное управление: Учеб. пособие для вузов.**

**Пригожин А.И. Методы развития организаций: Монография.**

**Управление организацией: Энциклопед. словарь.**

Если издание подготовлено зарубежными авторами, то следует указать, с какого языка оно было переведено на русский язык.

*Например: Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования: пер. с англ.*

Если в книге приведены данные о ее научном редакторе, то их необходимо привести в библиографическом описании.

*Например:*

**Амблер Т. Практический маркетинг / Под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского.**

**Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд., доп. и перераб. / под общ. ред. Г.Л. Багиева / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн.**

Если издание имеет новую редакцию, то данное обстоятельство также находит отражение в представлении его наименования.

*Например:*

**Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. М.: Магистр, 2008. – 526 с.**

Примеры полного описания изданий:

**Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд., доп. и перераб. / Под общ. ред. Г.Л. Багиева / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. М.: Экономика, 2006. 703 с.**

**Хатч Б. Оценка эффективности деятельности компании: практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Б. Хатч., Н.Г. Ольше, Ж. Рой и др. М.: Вильямс, 2004. 704 с.**

### **Сериальные издания**

В качестве сериальных и продолжающихся изданий рассматриваются газеты, журналы, нумерованные или датированные сборники, бюллетени, серии и т. п. Заглавие сериального издания может быть тематическим, состоящим из одного или нескольких слов, или из наименования учреждения, или из аббревиатуры.

*Например: «Менеджмент в России и за рубежом», «Проблемы теории и практики управления», «Вопросы экономики», «ЭКО».*

Заглавие сериального издания может быть типовым, состоящим из слов (слова), обозначающих вид издания.

*Например: Ученые записки, Труды.*

Заглавие сериального издания включает в себя общее заглавие и заглавие подсерии, которые в описании разделяются точкой.

*Например: Вестник РГГУ. Серия «Управление».*

### **Статьи из книг, сериальных изданий**

В списках литературы приводятся статьи из газет, журналов, сборников, главы из книг, произведения из собраний сочинений. Описание таких материалов называется аналитическим и имеет две части. Первая включает сведения о части документа (автор и название статьи, сведения об ответственности), вторая содержит название журнала, газеты или сборника, год, номер и страницы. Части разделяются знаком «две косые черты» с пробелами до и после него.

*Например:*

*Архипова Н.И. Сценарный анализ региональных социально-экономических систем / Н.И. Архипова, Д.А. Кононов, В.В. Кульба // Проблемы регионального и муниципального управления: доклады и сообщения III межд. науч. конф., Москва, 21 мая 2001 г. М.: РГГУ, 2001. С. 57–63.*

*Овчинникова Н.В. Особенности управления бизнес-подразделениями и вспомогательными службами современных компаний на основе модели «shares services» / Н.В. Овчинникова, О.Ю. Артёмов // Вестник РГГУ. Серия «Управление». 2009. № 18. С. 49–68.*

### **Оформление подстрочных ссылок**

Подстрочные ссылки приводятся во всех случаях, когда используются и цитируются произведения других авторов, источники и литература. Обязательно подтверждаются все факты, цифры и другие конкретные данные, приводимые в тексте выпускной ВКР, заимствованные из источников и литературы.

Ссылки нумеруются в сквозном порядке арабскими цифрами в пределах каждой части работы (введения, разделов и заключения).

Сноска оформляется в конце раздела (Вставка – Ссылка – Сноска – Концевая сноска, применить ко всему документу).

Без красной строки (абзаца).

Нумерация: арабскими цифрами.

Шрифт: Times New Roman, 10 кегль.

Выравнивание по ширине.

Одинарный интервал как внутри одной сноски, так и между двумя сносками.

Фамилия И.О. автора – курсивом.

Номера страниц и томов разделяются тире, а не дефисом.

Знак сноски ставится после кавычек, но до знака препинания.

Два и более источников в одной сноске отделяются точкой с запятой.

Использование материалов, извлеченных из опубликованных изданий, оформляется следующим образом: «**Цит. по:** ...».

В ссылках на правительственные документы указывается, где они опубликованы.

*Например: Собрание Законодательства Российской Федерации. 2009. № 20. Ст. 2321.*

Библиографические сведения, указанные в тексте, не повторяются в ссылке, за исключением библиографических ссылок на произведения, опубликованные в собраниях сочинений: фамилия автора, указанная в тексте, повторяется в ссылке.

В ссылках на литературу указываются: фамилия и инициалы автора, название работы, место издания, издательство и год издания, номер страницы цитируемого фрагмента текста.

*Например: Березин И.С. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Вершина, 2007. С. 108.*

Заголовок описания в библиографической ссылке на произведение одного, двух и трех авторов является обязательным.

*Например: Архипова Н.И. Менеджмент (Управление персоналом): Учеб.-метод. модуль / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. М.: Изд-во Ипполитова, 2003. С. 32–33.*

При наличии в документе более трех авторов описание составляется на заглавие, а за косой чертой приводят всех, либо трех авторов с добавлением слов «и др.».

*Например, Артемов О.Ю. Теория и практика работы с кадрами: Учеб.-практ. пособие / О.Ю. Артемов, Н.И. Архипова, Н.В. Овчинникова и др. М.: РГГУ, 2007. С. 540.*

В ссылках на статьи указываются: фамилия и инициалы автора, название статьи, название журнала, год издания, номер журнала и страницы, на которых опубликована статья. Например:

*Например: Папонова Н.Е. Какой может и должна быть мотивация работников // Кадры предприятия. 2006. № 8. С. 55.*

В ссылках на статьи, опубликованные в сборниках, указываются: фамилия и инициалы автора, название статьи, название сборника, место издания, издательство, год издания и страницы.

*Например: Мурзинов А.В. Миссия ОАО «Компания Славич» // В лабиринтах современного управления: (стратегическое планирование, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом, оплата труда). М.: Экономика, 2004. С. 86.*

В ссылках на газеты указываются автор и название статьи, название газеты, год издания, число и месяц.

*Например: В позиции низкого старта // Финансовые известия. 2002. 9 июля.*

Страницы указываются, если объем газеты превышает 8 страниц.

В ссылках на архивные документы указываются название архива (полное или общепринятое сокращенное), номер фонда, номер описи, номер дела и листа.

*Например: Государственный архив Свердловской области. Ф. 316. Оп. 1. Д. 192. Л. 70.*

Ссылки на труды, в которых опубликованы статьи и документы, оформляются следующим образом:

**Теория и практика экспертизы ценности документов и комплектования государственных архивов // Труды ВНИИДАД. 2001. Т. 4. С. 43.**

Разрешается опускать последние слова длинных заглавий при повторном упоминании, заменяя их многоточием.

Библиографические ссылки на несколько документов, приведенные в одном подстрочном примечании, отделяют друг от друга точкой с запятой.

*Например:*

в тексте:

**С.И. Троицкому принадлежат также многочисленные статьи, очерки и публикации источников о дворянстве и его идеологии, феодальном землевладении и ренте,**

крестьянстве, демографии, классовой борьбе и общественной мысли России XVII-XVIII вв.<sup>2</sup>

В ССЫЛКЕ:

---

<sup>2</sup> О творчестве и жизненном пути С.М. Троицкого см.: *Преображенский А.А. Сергей Мартинович Троицкий // История СССР. 1976. № 6. С. 235–236; Юхт А.П. О научном наследии С.М. Троицкого // Исторические записки. 1977. Т. 198. С. 341–360.*

В ссылке на ГОСТЫ указываются: номер стандарта, его название, дата введения, место издания, издательство и год издания, объем издания, например:

*Например:* ГОСТ Р 6.3–02003. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов. М.: Изд-во стандартов, 2004. С. 9.

В повторных ссылках на стандарты приводится обозначение документа, его номер и год принятия.

*Например:* ГОСТ Р 6.30–2003. С. 20.

Ссылки на электронные ресурсы оформляются следующим образом:

*Например:* Система стандартов по информатизации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления. ГОСТ Р 7.0.5-2008 [Электронный ресурс] // Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. [М., 2009]. URL: <http://www.project.gost.ru/document.aspx&control=7&id=173511> (дата обращения 11.02.2017).

Для записей на электронные ресурсы допускается при наличии в тексте библиографических сведений, идентифицирующих электронный ресурс удаленного доступа, в подстрочной ссылке следует указывать только его электронный адрес.

*Например:*

---

<sup>1</sup> **Официальные периодические издания: электрон, путеводитель / Рос. нац. б-ка. Центр правовой информации. СПб., 2008–2017. URL: <http://www.nlr.ru/laivcenler/lzaVIndex.html> (дата обращения; 18.01.2017).** Или если о данной публикации говорится в тексте документа:

<sup>2</sup> URL: <http://www.nlr.ru/laivcenler/lzaVIndex.html>.

#### **5.3.4. Разбор примеров по расчету экономической эффективности предлагаемых мероприятий**

Эффективность проекта может иметь разную природу: экономическую, техническую (и/или) информационную, социальную.

К примеру, студентами должно быть продемонстрировано знание следующих показателей экономической эффективности:

– экономия (Э), то есть величина суммарного уменьшения затрат в связи с реализацией проекта;

– затраты (З), то есть величина суммарного увеличения затрат в связи с реализацией проекта экономический эффект на единицу продукции (услуги) – величина итогового уменьшения затрат (издержек) при функционировании объекта, определяемый как разность между экономией (Э) и затратами (З);

– экономическая эффективность проекта, то есть соотношение экономического эффекта и затрат в связи с реализацией проекта.

Техническая эффективность проекта должна выражаться в относительных показателях технических эффектов, получаемых в результате реализации проекта, а информационная – в достижении необходимого, единства представления и восприятия информации, в том числе в договорно-правовых отношениях субъектов хозяйственной деятельности и органов государственного управления, в международных научно-, технических и торгово-экономических отношениях.

Социальная эффективность заключается в том, что реализуемые на практике обязательные требования к продукции (процессам и услугам) положительно отражаются на здоровье и уровне жизни населения, а также на других социально значимых аспектах. Она выражается в показателях снижения уровня производственного травматизма, уровня заболеваемости, повышения продолжительности жизни, улучшения морально-психологического климата и др.

Оценка эффективности менеджмента организации, обоснование эффективности мероприятий по его совершенствованию должны в полной мере соответствовать не только общим, но и специфическим требованиям, связанным с особенностями объекта обоснования. В частности тем целям, которые должны быть достигнуты системой управления организации на том или ином ее уровне, задачам, которые перед ними стоят и характеристикам этой системы.

Вероятно, при проведении оценки эффективности менеджмента, нельзя ограничиваться использованием только итоговых показателей деятельности организации, так как, с одной стороны, они зависят от большого числа факторов, многие из которых непосредственного отношения к менеджменту организации отношения не имеют, а, с другой, задача менеджмента никак не может быть сведена к получению или повышению прибыли или рентабельности, поскольку управленческие решения принимаются на многих уровнях, имеют отношение не только к текущей, но и перспективной деятельности организации, что требует использования специальных методов, методик.

Поскольку менеджмент составляют процессы, воздействующие на другие (управляемые) процессы, то его эффективность надо оценивать, прежде всего, по результатам управляемого процесса, с которым, в конечном итоге, и связаны цели управления.

Управление связано с осуществлением воздействия на качество решений, организацию системы коллективного труда, темп выполнения работ, затраты.

Эффективность менеджмента можно оценить несколькими способами, например:

*Эффективность = Результаты работы организации / Затраты на управление;*

*Эффективность = Результаты работы организации /*

*Количество управленческих работников.*

Существует несколько общих способов повышения эффективности управления:

- минимизация затрат при фиксированных результатах;
- максимизация результатов при фиксированных затратах;
- максимизация отношения результатов к затратам.

В общем виде, результаты работы организации можно рассматривать как степень достижения ею своих целей. Однако важно учитывать не только положительные результаты работы организации, но и отрицательные, которые снижают общую эффективность управления. Примерами положительных результатов можно отнести выпуск (оказание) качественных товаров (услуг), управление прибылью и затратами, социальные выгоды. Примерами отрицательных результатов являются дефекты, финансовые потери, негативные социальные последствия.

При оценке эффективности необходимо учитывать затраты, связанные с компенсацией отрицательных последствий принимаемых решений. Например, при оценке эффективности

решений, позволяющих увеличить объемы выпуска, следует учитывать потери, связанные с увеличением брака.

Как было отмечено выше, на эффективность управления влияет множество как внутренних, так и внешних факторов. Поэтому при оценке эффективности необходимо учитывать их влияние на используемые показатели и взаимную зависимость. Из-за сложного характера влияния переменных среды, как правило, обеспечение заданного уровня эффективности не следует ориентироваться на действие одного фактора (например, структуру управления), а необходимо проводить целый комплекс изменений.

Анализ категории эффективности, факторов, ее определяющих, содержания и результатов управленческого труда позволяет сделать вывод, что адекватными содержанию и формам проявления эффективности являются группы показателей, которые могут выступать в качестве измерителей, критериев эффективности в зависимости от назначения организации и условий ее функционирования. Каждому варианту системы управления соответствует определенное значение критерия эффективности, и задача управления состоит в том, чтобы найти такой вариант управления, при котором соответствующий критерий принимает заданное значение.

В качестве критерия эффективности производства и управления используются обобщающие показатели, характеризующие конечные результаты (объем производства, прибыль, рентабельность, время и др.), и частные показатели использования отдельных видов ресурсов – труда, основных фондов, инвестиций.

Показатели прибыли и рентабельности наиболее полно характеризуют конечные результаты деятельности, соответственно и эффективность управления. При этом следует исключить влияние на прибыль факторов, не связанных с деятельностью данного хозяйственного звена. Обобщающие показатели отражают результат хозяйственной деятельности и управления в целом, но не в полной мере характеризуют эффективность и качество управления трудовыми процессами, производственными фондами, материальными ресурсами. Для этого используются частные показатели. Так, для оценки повышения эффективности использования трудовых ресурсов применяется показатель темпа роста производительности труда, повышение эффективности использования материальных ресурсов характеризуется показателями материалоемкости продукции, а эффективность использования основных фондов — показателем фондоотдачи.

При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей.

Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными (экономический эффект) и качественными показателями (социальная эффективность).

Количественные показатели деятельности системы управления включают: комплекс трудовых показателей – экономия живого труда в сфере управления (численность, сокращение трудоемкости процессов управления) и др.; финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление и т.п.); показатели экономии времени (сокращение продолжительности циклов управления в результате внедрения информационных технологий, организационных процедур).

Особо важное значение имеют показатели социальной эффективности управления (качественные): повышение научно-технического уровня управления; уровень интеграции процессов управления; повышение квалификации менеджеров; повышение уровня обоснованности принимаемых решений; формирование организационной культуры; управляемость системы; удовлетворенность трудом; завоевание общественного доверия; усиление социальной ответственности организации; экологические последствия.

Если в результате рационализации управления удастся достичь высокого уровня указанных выше показателей, то происходит положительный сдвиг в организации системы управления и достигается экономический эффект.

Имеют место и другие подходы к оценке эффективности менеджмента, в частности, ресурсно-потенциальный подход к оценке эффективности системы управления. В нем абсолютная эффективность управления представляется соотношением потенциальных возможностей производства с фактическим значением его использования. Относительная эффективность определяется как отношение полного эффекта управления к затратам.

Показатели эффективности выполнения деловых процессов, используемые в рамках подхода, ориентированного на управление процессами, позволяют количественно измерить целесообразность проведения реализации предлагаемых изменений. Это и ежедневное принятие управленческих решений, при подготовке которых эти показатели позволяют сравнивать альтернативные варианты решения, совершенствование деловых процессов, где нужны показатели, позволяющие оценить эффективность совершенствования делового процесса и выявление операций, не добавляющих стоимость и подлежащих устранению, если характерное для них соотношение «эффективность – затраты» является неудовлетворительным.

Показателем эффективности делового процесса называют количественная или качественная характеристика (мера), посредством которой выражается степень его эффективности.

Показатели эффективности включают такие группы показателей как: «соответствия стандартам», «соответствия целям», «времени процесса», «стоимости процесса».

Показатели «соответствия стандартам» позволяют дать оценку степени соответствия качества продуктов и процессов установленным нормам, касающихся потребностей покупателя; количества возвратов; приверженности процедурам; результатов тестирования; эффективности расходования бюджета; выполнения законодательных и нормативных актов; уровня безопасности, защищенности и влияния на здоровье человека. Стандарт должен включать: а) требования и условия; б) аудиторию стандарта; в) область применения. Эта группа показателей затрагивают все категории участников деловых процессов организации: потребителей; поставщиков и вышестоящие аудитории. Однако наиболее важной является последняя, так как вышестоящие аудитории являются основным источником стандартов.

Показатели «соответствия целям» фокусируются на взаимодействии участников делового процесса, а также на том, в какой степени это взаимодействие позволяет обеспечить достижение целей делового процесса. Эти показатели позволяют измерять такие факторы, как степень удовлетворения потребностей рынка. Степень ориентации на потребителя, гибкость – показатели, ориентированные на измерение соответствия делового процесса целям потребителей. Вышестоящее руководство нуждается в измерении соответствия делового процесса стандартам, правилам. Поставщики сырья стремятся к обеспечению процессов наиболее подходящими материалами и исходными данными, удовлетворяющими условиям выполнения процессов и с минимумом отходов. Поставщики ресурсов заинтересованы в таких способах поставки оборудования и финансирования активов, которые позволяют максимизировать эффективность деловых процессов.

Показатели «времени процесса» связаны с производственным циклом, пропускной способностью процесса. Эта группа показателей позволяют косвенно оценить стоимость процесса: уменьшение времени выполнения процесса означает, как правило, и снижение его стоимости. Среди показателей «времени» процесса выделяют три группы: операционное, связанное с качеством и не добавляющее стоимости. Операционное время связано с преобразованием материалов и данных, поступающих на вход процесса, в конечные продукты или услуги на выходе процесса. Время, связанное с качеством, необходимо для проверки, исправления ошибок, выявления и решения проблем, поддержки уровня качества и обучение. Время, не добавляющее стоимости, – это время процесса, которое нельзя отнести к первым двум группам.

Показатели «стоимости процесса» связаны с расходом ресурсов в рамках процесса производства продуктов и услуг. Переменные затраты включают поставки, факторы

производства, такие как труд, машинное время, масштабы которых непосредственно связаны с объемом производства. Постоянные затраты напрямую не связанные с масштабами.

При проведении оценки экономической эффективности студент-выпускник должен соблюдать ряд требований, а именно:

- все изложенные решения должны быть подкреплены необходимыми расчетами, убедительно подтверждающими правильность и эффективность исследуемой проблемы;
- при расчетах следует использовать современный методический аппарат, отвечающий принятым нормам и реальным условиям управления;
- экономическая оценка результатов исследований должна проводиться независимо от тематики ВКР;
- объем данного подраздела в рамках третьего раздела ВКР должен составлять 5–7 страниц;
- выполняемые расчеты должны сопровождаться необходимыми пояснениями (обязательно указание применяемых формул, а также расшифровка условных обозначений и ссылки на источники получения данных).

#### *Управление персоналом*

В настоящее время нет единого подхода к проблеме измерения эффективности работы персонала. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятий и др. Анализ научных концепций позволяет выявить три методических подхода к оценке эффективности управления.

Сторонники первого подхода считают, что персонал организации является совокупным общественным работником, непосредственно воздействующим на производство, поэтому конечные результаты производства, должны служить критериальными показателями эффективности персонала.

В качестве таких показателей принимаются численные значения конечных результатов работы организации за конкретный период (год, квартал, месяц): прибыль организации (балансовая, валовая, чистая); затраты на 1 руб. продукции (себестоимость); уровень рентабельности (отношение прибыли к себестоимости); объем товарной продукции; объем реализованной продукции (выручка); доход организации (валовой, чистый); культура производства; качество продукции (процент продукции, сданной с первого предъявления); дивиденды на одну акцию (обыкновенную и привилегированную); коэффициент экономической эффективности; срок окупаемости капитальных затрат.

Перечисленные показатели отражают конечный результат производства и могут служить основой расчета эффективности работы персонала. Однако на них оказывают влияние и другие факторы производства:

- средства труда (структура основных производственных фондов, уровень механизации и автоматизации производства, коэффициент сменности работы оборудования, фондоотдача основных производственных фондов, норма амортизации оборудования и др.);
- предметы труда (стоимость покупных материалов, качество комплектующих деталей, запасы материалов на складах, оборачиваемость оборотных средств, удельный вес материальных затрат в стоимости продукции и др.);
- технология производства (уровень специализации и кооперации, длительность производственного цикла, ритмичность производства, коэффициент сменности, надежность производства и др.).

Поэтому необходимо оценить воздействие трудовой деятельности персонала на конечные результаты производства.

Сторонники второго подхода к оценке эффективности работы персонала считают, что критериальные показатели должны отражать результативность, качество и сложность живого труда или трудовой деятельности.

В качестве таких показателей оценки производственного и управленческого персонала выделяются производительность труда (выработка на одного работника); темп роста производительности труда и заработной платы; удельный вес заработной платы в себестоимости продукции; общий фонд оплаты труда; процент выполнения норм выработки; потери рабочего времени (цельнодневные и внутрисменные); качество труда рабочих (процент брака); механовооруженность труда; фондовооруженность труда; трудоемкость продукции; коэффициенты сложности работ и труда; уровень производственного травматизма; общая численность персонала.

Данные показатели достаточно всесторонне отражают эффективность трудовой деятельности персонала и могут служить основой для выбора критериев. Вместе с тем они не характеризуют уровень организации работы персонала и социальную эффективность, которые также влияют на конечные результаты производства и непосредственно связаны с персоналом.

Сторонники *третьего* подхода считают, что эффективность работы персонала в значительной степени определяется организацией его работы, мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе, т.е. больше зависит от форм и методов работы с персоналом. В качестве критериальных показателей эффективности работы персонала предлагаются такие показатели: текучесть персонала; уровень квалификации персонала; уровень трудовой и исполнительской дисциплины; профессионально-квалификационная структура; соотношение рабочих и служащих; использование фонда рабочего времени; социальная структура персонала; удельный вес нарушителей трудовой дисциплины; равномерность загрузки персонала; надежность работы персонала; затраты на одного работника; затраты на управление; уровень накладных расходов; выполнение плана социального развития; социально-психологический климат в коллективе; качество работы персонала.

Состав показателей должен всесторонне отражает организацию и социальную эффективность работы персонала, причем некоторые показатели являются комплексными, требующими сбора оперативной информации на основе конкретных социологических исследований.

Социальная эффективность совершенствования системы управления человеческими ресурсами проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- обеспечение персоналу надлежащего уровня и качества жизни (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги и пр.);
- создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников;
- достижение степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, устанавливать график и интенсивность работы и пр.);
- создание благоприятного социально-психологического климата (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

К числу предотвращенных отрицательных изменений можно отнести:

- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);
- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Позитивные социальные последствия проектов совершенствования системы и технологии управления человеческими ресурсами могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности продукции для пользователей и природы и пр.)

Анализ подходов к оценке эффективности работы персонала свидетельствует о многообразии критериальных показателей. Необходим комплексный подход к оценке эффективности с позиций значимости конечных результатов производства, производительности и качества труда и организации работы персонала как социальной системы.

### *Оценка труда руководителей*

В настоящее время нет единого подхода к проблеме измерения эффективности работы управленческого персонала. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности руководителей связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятий и др.

Потребности хозяйственной практики последних лет свидетельствуют о поиске методов интенсификации управленческого труда. Сочетание теории и практики управления позволило разработать и внедрить в производство целый ряд оригинальных методик оценки эффективности управленческого труда.

В зависимости от предмета оценки эти методики можно разделить на две основные группы: методики оценки качества труда и методики оценки результатов труда.

Методики оценки качества труда ориентируют руководителя на рациональное использование рабочего времени, улучшение дисциплины и в основном направлены на совершенствование организации его труда.

Остановимся на заметных отличиях методик оценки качества труда, наиболее типичным представителем которых является саратовская система бездефектного труда (СБТ). Она была разработана в начале 60-х гг. XX в. и первоначально предназначалась для повышения качества труда рабочих, однако в силу своей универсальности и простоты получила широкое распространение для оценки труда инженерного и управленческого персонала. СБТ предусматривает, что работа высокого качества без сбоев и нарушений оценивается коэффициентом, равным 1. За каждое упущение в работе вычитается определенная величина в долях единицы. Перечень упущений предусматривается стандартом предприятия, утвержденным совместным решением администрации и трудового коллектива.

При всех преимуществах СБТ (простота, наглядность, универсальность, гибкость) она имеет два существенных недостатка: 1) оценка не связана с конечными результатами деятельности предприятия; 2) методика СБТ носит вид штрафных санкций, поскольку регистрирует упущения в работе и не в полной мере использует методы морального поощрения. Отсутствие непосредственного влияния итогового показателя на экономические и социальные результаты деятельности предприятия снижает ценность методики.

Методики оценки результатов труда ориентируют управленческий персонал на достижение конечных результатов производства (рост прибыли дохода, снижение затрат и расхода ресурсов), поскольку последние выступают в качестве главных оценочных показателей их деятельности. За базисное значение оценочных показателей принимается план или норматив, а их соизмерение с фактическими значениями осуществляется с помощью весовых коэффициентов.

К этой группе относится разработанная и внедренная в 80-х гг. XX в. в Нижнем Новгороде методика комплексной оценки управленческого труда (КОУТ).

Достоинством данной группы методик является оценка результативности работы управленческого персонала по конечным результатам производства с ориентацией на улучшение фактических показателей. Однако они также не лишены недостатков, прежде всего в формировании совокупности показателей конечных результатов и их соизмерения между собой.

Перечисленные методики отличаются составом частных показателей, способами их расчета и формулами интегрального показателя.

Требуют дальнейшего научного решения вопросы определения состава экономических и социальных показателей, характеризующих конечные результаты производства, применительно к рыночной экономике, вывода интегрального показателя, сопоставимого по различным периодам времени.

### *Производственный менеджмент*

Эффективность мероприятий по совершенствованию управления организацией можно оценить следующей системой показателей:

- обобщающие показатели эффективности;
- показатели эффективности трудовых ресурсов;
- показатели эффективности использования основных фондов, оборотных средств и капитальных вложений;
- показатели эффективности использования материальных ресурсов;
- показатели экономической эффективности новой техники (отражение экономической эффективности новой техники в плановых и отчетных показателях).

Традиционно экономическая эффективность управления определяется следующими показателями.

Показатель эффективности управления (ЭУ):

$$\text{ЭУ} = \Pi / \text{ЗУ},$$

где:

$\Pi$  – прибыль организации;

$\text{ЗУ}$  – затраты на управление.

Коэффициент численности управленческих работников (КЧ):

$$\text{КЧ} = \text{ЧУ} / \text{Ч},$$

где:

$\text{ЧУ}$  – численность работников управления;

$\text{Ч}$  – численность работников организации.

Коэффициент затрат на управление (КЗ):

$$\text{КЗ} = \text{Зу} / \text{З},$$

где:

$\text{З}$  – общие затраты предприятия.

Коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции (КЭП):

$$\text{КЭП} = \text{ЗУ} / \text{К},$$

где:

$\text{К}$  – объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг) в стоимостном выражении.

Улучшение показателей эффективности деятельности организации возможно в результате разработки и реализации организационно-технических мероприятий, комплексно отражающих факторы эффективности.

Наиболее типичным для определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления является начисление годового экономического эффекта, полученного от их реализации, и сравнение его с затратами на эти мероприятия.

Коэффициент эффективности совершенствования управления (КЭ):

$$\text{КЭ} = \text{Э}_r / \text{З}_y,$$

где:

$\text{Э}_r$  – годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий;

$\text{З}_y$  – затраты на мероприятия по совершенствованию управления.

Годовой экономический эффект ( $\text{Э}_r$ ) может рассчитываться по формуле:

$$\text{Э}_r = \text{С} - \text{З}_y \cdot \text{ЕН},$$

где:

$\text{С}$  – годовая экономия от мероприятий по совершенствованию управления;

$\text{ЕН}$  – отраслевой нормативный коэффициент эффективности.

Для ориентировочной оценки эффективности проводимых мероприятий по совершенствованию управления также используется показатель коэффициента общей эффективности  $\text{К}_э$  (близкий по своему смыслу к  $\text{КЭ}$  — коэффициенту эффективности совершенствования управления):

$$\text{К}_э = \text{ЭО} / \text{ЗУ},$$

где:

$\text{ЭО}$  – общая экономия, получаемая в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления;

$\text{ЗУ}$  – общие затраты на совершенствование управления.

Обоснование экономической эффективности совершенствования управления деятельностью предприятий должно дополняться оценкой их социальной эффективности. Социальная эффективность определяется отношением показателей, отражающих социальный результат, к затратам, необходимым для его достижения. Социальные результаты проявляются в улучшении условий жизни и быта населения, сохранении и закреплении здоровья человека, облегчении и повышении содержательности его труда.

*Показатели экономической эффективности научной организации управленческого труда*

Экономическая эффективность от совершенствования научной организации управленческого труда (НОУТ) рассчитывается на этапе анализа с целью определения целесообразности перестройки организации труда, на этапе оптимизации — с целью выбора наиболее рационального варианта проектных решений (расчетная эффективность) и, наконец, на этапе функционирования, когда определяется фактическая эффективность.

Для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда существует несколько методик. В качестве основных общих показателей экономической эффективности в них рассматриваются рост производительности труда и годовой экономической эффект (приведенная экономия).

В силу специфики управленческого труда и сложности определения его результатов расчет производительности труда для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации управленческого труда практически невозможен.

Годовой экономической эффект  $\mathcal{E}_r$  можно рассчитать по формуле:

$$\mathcal{E}_r = (C_1 - C_2) \cdot B_2 - E_n - Z_{ед},$$

где:

$C_1$  и  $C_2$  – стоимость единицы работы до и после внедрения мероприятий по НОУТ (трудовые затраты), руб.;

$B_2$  – годовой объем работ после внедрения мероприятий по НОУТ в натуральном выражении (документов, чертежей, строк и т.п.);

$E_n$  – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости  $T_n$ );

$E_n$  для мероприятий по НОУТ устанавливается равным 0,15;

$T_n = 6,7$  года;

$Z_{ед}$  – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий (руб.).

Порядок определения стоимости единицы работы  $C_1$  и  $C_2$  следующий: сначала рассчитываются необходимые затраты времени на выполнение единицы работы. Для этого нужно методами фотографии рабочего дня (ФРД), хронометража и другими установить среднее время, затрачиваемое на единицу этой работы (в часах и минутах) до внедрения мероприятия НОУТ и после него. Затем находят стоимость одного часа работы руководителей и специалистов, участвующих в данной работе до и после внедрения мероприятия. Рассчитывается стоимость часа работы путем деления годового фонда заработной платы работников соответствующей категории (руб.) на годовой фонд рабочего времени (в часах). Стоимость единицы работы получается перемножением стоимости часа работы и соответствующего количества часов.

Единовременные затраты  $Z_{ед}$  в формуле представляют собой капитальные затраты на приобретение оргтехники и оборудования, необходимых для осуществления мероприятий, а также затраты, связанные с разработкой новых методов работы, оплатой труда исследователей, оргпроектантов и др.

Данный метод позволяет с достаточной степенью точности определить эффективность от внедрения какого-либо одного мероприятия.

В случаях, когда организационные нововведения осуществляются сразу по нескольким направлениям, выделить эффект от каждого мероприятия невозможно. По некоторым направлениям совершенствования организации труда эффект проявляется в формах, не поддающихся

количественной оценке (например, улучшение условий труда, повышение моральной удовлетворенности трудом и др.). Существенным ограничением использования этого метода является и то, что по некоторым видам управленческого труда трудно выразить объем работы  $B_2$  в натуральном выражении.

В связи с этим НИИ труда рекомендует использовать более укрупненный метод оценки, согласно которому экономическая эффективность мероприятий по НОУТ может быть определена по следующей формуле:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_в + \mathcal{E}_{дс} + \mathcal{E}_т - 3,$$

где:

$\mathcal{E}$  – общая экономия, достигнутая за счет всех мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.;

$\mathcal{E}_в$  – экономия, достигаемая за счет высвобождения численности, руб.;

$\mathcal{E}_{дс}$  – экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных службах, руб.;

$\mathcal{E}_т$  – экономия, полученная за счет более широкого и рационального использования средств оргтехники, экономии канцелярских и других материалов, руб.;

3 – сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.

Особенность этого метода расчета заключается в том, что каждая составляющая экономии – это эффект не от одного, а от многих мероприятий по НОУТ.

Для расчета экономии  $\mathcal{E}_в$ , достигаемой за счет высвобождения численности, пользуются формулой:

$$\mathcal{E}_в = \sum_I^n N_{I \text{ выс.в}} \cdot 3П,$$

где:

$\sum N_{I \text{ выс.в}}$  – численность высвобождаемых работников, чел.;

3П – среднегодовая заработная плата одного работника с начислениями, руб.

Экономия  $\mathcal{E}_{дс}$ , достигнутая за счет изменения должностного состава, рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E}_{дс} = \Phi_{зд} - \Phi_{зп},$$

где:

$\Phi_{зд}$  и  $\Phi_{зп}$  – соответственно годовой фонд заработной платы (с начислениями) «до» и «после» пересмотра должностной структуры, руб.

Затраты 3 на осуществление мероприятий НОУТ в расчете на год включают: затраты на механизацию труда  $3_m$ , затраты на стимулирование работников  $3_c$ , затраты на проведение исследований и прочие затраты  $3_n$ .

Рассмотренный метод расчета экономической эффективности достаточно прост в применении, основан на использовании имеющейся на предприятиях (в организациях) информации и не требует проведения дополнительных исследований. Тем не менее, иногда возникает необходимость в проведении дополнительных расчетов. По этому методу рассчитывается лишь экономия, достигаемая в сфере управления. Между тем экономическая эффективность от совершенствования организации управленческого труда образуется не только в сфере управления, но и в сфере производства. Внедрение ряда мероприятий по НОУТ, даже не приводя к экономии управленческого труда, позволяет улучшить работу производственных участков и тем самым добиться экономии живого и овеществленного труда непосредственно в производстве (уменьшения численности рабочих, роста производительности труда, экономии материалов), а следовательно, и снижения себестоимости продукции. Поэтому в тех случаях, когда есть возможность определить влияние отдельных мероприятий на себестоимость, экономия в производстве  $\mathcal{E}_{пр}$  может быть подсчитана по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_в = \sum (C_1^i - C_2^i) \cdot B_i,$$

где:

$C_1^i$  и  $C_2^i$  – себестоимость единицы продукции соответственно до и после внедрения мероприятий НОУТ;

$B_i$  – годовой выпуск данного вида продукции (в натуральных единицах) после внедрения мероприятия.

### *Пример расчета экономической эффективности*

Рабочие места руководителей и специалистов оснащены письменными столами и стульями устаревшей конструкции, и недостаточным набором средств оргтехники. Совершенствование организации их труда предполагает оснащение 20 рабочих мест столами специальной конструкции, оборудованными ящиками разной емкости и соответствующими характеру располагаемых в них документов. Это позволяет упростить и ускорить поиск нужных документов. Одновременно увеличивается набор средств малой оргтехники, упрощающей обработку корреспонденции и скрепление документов. Необходимо рассчитать экономическую эффективность от проведения данных мероприятий.

Приведем данные затрат времени и средств:

- |   |      |
|---|------|
| 2. Затраты на внедрение $Z_{ед}$ , тыс. руб.          | 1900 |
| 3. Затраты времени (годовые), ч:                      |      |
| а) на поиск документов:                               |      |
| • до внедрения мероприятий $T_1$                      | 220  |
| • после внедрения $T_2$ ,                             | 100  |
| б) на обработку корреспонденции и документов:         |      |
| • до внедрения мероприятий $T_3$                      | 60   |
| • после внедрения $T_4$                               | 20   |
| 4. Среднечасовая заработная плата работников ЗП, руб. | 200  |

Расчеты:

- 1) Экономия рабочего времени:  

$$(220 + 60) - 20 - (100 + 20) \cdot 20 = 3200 \text{ ч};$$
- 2) Относительная экономия фонда заработной платы:  

$$3200 \cdot 200 = 640\,000 \text{ руб.};$$
- 3) Экономия по отчислениям:  

$$640\,000 \cdot 0,39 = 249\,600 \text{ руб.};$$
- 4) Увеличение амортизационных отчислений:  

$$1\,900\,000 \cdot 0,07 = 133\,000 \text{ руб.};$$
- 5) Экономическая эффективность:  

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_r &= 640\,000 + 249\,600 - 133\,000 - (0,15 \cdot 1\,900\,000) - 100\,000 = \\ &= 371\,600 \text{ руб.} \end{aligned}$$

Любая современная организация представляет собой весьма сложный хозяйственный организм, управлять которым становится с каждым годом труднее. Быстрое накопление информации, необходимость срочной ее переработки и использования для оперативного регулирования ходом производства, усложнение работ по подготовке и планированию производства настоятельно требуют повышения эффективности труда руководителей и специалистов.

В отличие от труда рабочих труд руководящих работников и специалистов, как правило, не может оцениваться стоимостью непосредственно производимых ими материальных продуктов и услуг, так как результатами их труда являются различного рода распоряжения, планы, приказы и т.п. Поэтому и методы оценки эффективности управленческого труда иные.

Для исследования эффективности труда руководителей применяют следующие методы: анкетный и устный опрос, самофотографию и фотографию рабочего времени, хронометраж, а также методы моментных наблюдений. Наиболее приемлемы и эффективны анкетные и устные опросы, так как они не требуют больших материальных и временных затрат.

Методики оценки эффективности работы управленческого персонала подразделяется, в зависимости от предмета оценки труда, на две основные группы: оценки качества труда и оценки результатов труда.

На практике применяются такие методы, как комплексная оценка управленческого труда (КОУТ) и метод экспертных оценок.

Основу КОУТ составляют экономические, социальные и организационные показатели. Экономическая эффективность методики

КОУТ объясняется двумя группами факторов: во-первых, повышение экономичности работы управления вследствие сокращения потерь рабочего времени, роста исполнительской дисциплины, творческой активности работников, четкого распределения ответственности за порученную работу; во-вторых, повышение эффективности работы управленческого персонала, стимулирования его труда в зависимости от конечных результатов производства.

Для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации управленческого труда также существует ряд методик. В качестве основных показателей экономической эффективности в них используются рост производительности труда и годовой экономический эффект. Метод расчета экономической эффективности достаточно прост в применении, основан на использовании имеющейся на предприятиях (в организациях) информации и не требует проведения дополнительных исследований.

#### *Оценка экономической эффективности управленческих решений*

Особенностью социальной системы является отсутствие точных измерений и расчетов. Имеются лишь оценки и диапазоны. Это сильно осложняет работу эксперта или аудитора при составлении мнения о состоянии каких-либо видов деятельности в компании. В сфере экономики, управления, психологии сложились школы, противостоящие друг другу в понимании средств и методов оценки, анализа и рекомендаций. Тем не менее каждая из них имеет своих потребителей и приносит им ощутимую пользу. Многообразие суждений полезно для социальных наук, так как эти суждения отражают весьма многообразный мир компаний, подходов и ситуаций. Также обстоит дело и с оценкой экономической эффективности управленческих решений (УР). Особенностью УР как продукции управленческой деятельности является его нематериальная сущность.

Классическое соотношение, позволяющее оценить экономическую эффективность ( $\mathcal{E}_3$ ), имеет следующий вид:

$$\mathcal{E}_3 = (\text{Стоимость прибавочного продукта} / \text{Затраты на создание прибавочного продукта}) \cdot 100 \%$$

Реализованное в виде информации УР формирует условия для создания продукции (товара, услуги, информации или знания). Кроме того, до конкретной реализации УР проходит еще много операций управления и производства, каждая из которых может оказать как положительное, так и отрицательное влияние на конечный результат. Поэтому прямую стоимость прибавочного продукта (прибыль от реализации УР) рассчитать затруднительно. Затраты на подготовку и реализацию УР можно легко представить по калькуляции затрат. Положительный экономический эффект от производства и реализации продукции, несомненно, связан с положительным экономическим эффектом от УР. Из числа известных методов для оценки  $\mathcal{E}_3$  чаще используются следующие:

- косвенный метод сопоставления различных вариантов;
- метод по конечным результатам;
- метод по непосредственным результатам деятельности.

Эти методы дают оценочные результаты некоторого диапазона, не претендуя на строгую точность.

Косвенный метод сопоставления различных вариантов основан на сравнении экономических показателей конечной продукции, полученных от реализации двух УР при одинаковом характере производства продукции. Данный метод позволяет вместо рыночной стоимости УР использовать

рыночную стоимость произведенной продукции и затраты на ее производство. Экономическая эффективность рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E}_3 = [K \cdot (\Pi_2 / Z_2 - \Pi_1 / Z_1)] \cdot 100 \%,$$

где:

$K$  – коэффициент пропорциональности, учитывающий долю эффективности, приходящейся на УР (обычно  $K = 0,4-0,5$ );

$\Pi_1$  – прибыль от реализации продукции при первом варианте УР;

$\Pi_2$  – прибыль от реализации продукции при втором варианте УР;

$Z_1$  – затраты на производство продукции при первом варианте УР;

$Z_2$  – затраты на производство продукции при втором варианте УР.

Метод по конечным результатам основан на расчете эффективности производства в целом и выделении из нее фиксированной (статистически обоснованной) части ( $K = 0,2-0,3$ ):

$$\mathcal{E}_3 = [(\Pi - K) / Z] \cdot 100 \%.$$

Этот метод целесообразен для руководителей компании. Он позволяет обоснованно выделить средства для поощрения работников аппарата управления в связи с полученной прибылью (25 % общей прибыли).

Метод по непосредственным результатам деятельности основан на оценке непосредственного эффекта от УР при достижении целей, реализации функций, методов и др. Основными параметрами в этом случае служат стандарты (временные, ресурсные, финансовые и др.). Оценка осуществляется по каждому ресурсу ( $\mathcal{E}_{3i}$ ), исходя из следующего соотношения:

$$\mathcal{E}_{3i} = C_i P_i \cdot 100 \%,$$

где:

$C_i$  – стандарт на использование (трату)  $i$ -го ресурса для подготовки и реализации УР;

$P_i$  – реальное использование (затраты)  $i$ -го ресурса для подготовки и реализации УР ( $i = 1 - m$ ).

Обработка полученных данных может идти тремя путями:

1) из всех эффективностей выбирается главная, она и определяет общую эффективность УР;

2) при равнозначности приоритетов всех ресурсов ( $m$  ресурсов) экономическая эффективность рассчитывается по следующему соотношению:

$$\mathcal{E}_3 = \sum_{i=1}^m \mathcal{E}_{3i} / m;$$

3) при неравнозначности приоритетов ресурсов ( $P_i$ ) экономическая эффективность рассчитывается по следующему соотношению:

$$\mathcal{E}_3 = (\sum_{i=1}^m \mathcal{E}_{3i} \cdot P_i) / m.$$

### *Информационно-аналитическая деятельность*

Оценка экономической эффективности по направлению аналитической деятельностью представляет собой определение суммарного экономического эффекта от внедрения организационно-технических мероприятий, разработанных в выпускной квалификационной работе.

Эффективность планируемых мероприятий может рассчитываться в сравнении прогнозного периода с фактическим достигнутым уровнем за предыдущей период. Полученные данные могут сопоставляться с нормативными.

Эффективность использования основных средств оценивается такими обобщающими показателями, как фондоотдача и фондоемкость.

Фондоотдача ( $f$ ) характеризует выход продукции на 1 руб. основных средств:

$$f = V / F,$$

где:

$V$  – объем продукции;

F – среднегодовая стоимость промышленно-производственных основных средств.

Фондоёмкость показывает ( $\Phi_{/c}$ ), сколько основных средств используется для производства 1 руб. продукции и определяется по формуле:

$$\Phi_{/c} = F / V.$$

Помимо названных обобщающих показателей эффективность использования основных средств оценивается и фондоотдачей активной части основных средств, которая рассчитывается по формуле:

$$q = V / F_a,$$

где:

q – фондоотдача активной части основных средств;

$F_a$  – среднегодовая стоимость активной части основных средств.

Эффективность использования материальных ресурсов организации характеризуется обобщающими и частными показателями. К обобщающим показателям относятся: материалоемкость продукции, материалотдача, удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции, коэффициент использования материальных ресурсов. Частные показатели эффективности материальных ресурсов используются для характеристики эффективности потребления отдельных элементов материальных ресурсов, а также для оценки материалоемкости отдельных изделий.

Материалоемкость продукции представляет собой величину затрат материальных ресурсов на производство единицы продукции или работ:

$$M_c = M_3 / N_b,$$

где:

$M_3$  – материальные затраты;

$N_b$  – объем выпуска продукции в стоимостных или натуральных показателях.

Материалотдача определяется делением стоимости произведенной продукции на сумму материальных затрат. Этот показатель характеризует отдачу материалов, т.е. сколько произведено продукции с каждого рубля потребленных материальных ресурсов (сырья, материалов, топлива, энергии и т.д.):

$$M_o = N_b / M_3.$$

Удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции — показатель, характеризующий отношение материальных затрат к полной себестоимости:

$$D_{мз} = M_3 / C,$$

где:

C – полная себестоимость продукции.

Эффективность использования трудовых ресурсов организации — производительность труда, которая характеризуется следующими показателями:

а) объем реализации на одного сотрудника рассчитывается как отношение объема реализации (продаж) фирмы за определенный период к численности сотрудников;

б) объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника рассчитывается как величина прибыли до уплаты налогов, разделенная на число сотрудников.

Данный показатель, в отличие от предыдущего, характеризует эффективность деятельности компании – сколько прибыли приносит каждый сотрудник. Так же как показатель объема реализации на одного сотрудника, величину прибыли на одного сотрудника следует анализировать в сравнении с динамикой показателей фирмы или со средними показателями по отрасли.

в) производимая продукция за час производительного труда:

– в денежных единицах рассчитывается как результат деления себестоимости произведенной за период продукции на общее число отработанных производительных часов за период;

– в натуральных показателях рассчитывается как частное от деления единиц произведенной за период продукции на общее число отработанных за этот период производительных часов.

Можно рассчитать показатели производимой продукции за час отдельно по подразделениям и видам продукции, сопоставляя производительность различных участков и производство различных изделий.

### *Издержки на рабочую силу*

#### *Общие издержки организации на рабочую силу за период.*

Основными составляющими издержек на рабочую силу являются:

- базовая заработная плата (должностные оклады и выплаты по часовым тарифным ставкам);
- переменная заработная плата (выплаты рабочим-сдельщикам, комиссионные, аккордная заработная плата);
- все виды премиальных выплат, включая премии по итогам года, квартала, месяца, разовые премии за выполнение отдельных заданий;
- выплаты по участию в прибыли и сокращению издержек, издержки организации за предоставление сотрудникам права приобретения акций;
- стоимость социальных льгот, включая взносы организации в страховые фонды, затраты на медицинское обслуживание, бесплатное питание и т.д.;
- издержки на спецодежду, обувь, оборудование бытовых помещений;
- взносы организации в фонды государственного социального страхования;
- издержки организации на уплату государственных и местных налогов на заработную плату и занятость.

#### *Доля издержек на рабочую силу в объеме реализации.*

Этот показатель дает представление о том, какая часть валовой выручки расходуется на персонал, и рассчитывается как частное от деления общей величины издержек на рабочую силу на объем реализации за период.

Рост этого показателя является негативной тенденцией, поскольку означает сокращение доли средств, которые организация может потратить на покрытие других видов издержек и реализовать в качестве прибыли.

#### *Издержки на одного сотрудника.*

Этот показатель рассчитывается путем деления общей величины издержек на рабочую силу на численность сотрудников организации за период.

#### *Издержки на один производительный час.*

Этот показатель дает представление о том, во сколько организации в среднем обходится один час производительного труда с точки зрения расходов на рабочую силу. Он рассчитывается как общие издержки производительных часов за период.

#### *Научно-исследовательская деятельность*

При формировании оценки эффективности научно-исследовательской работы необходимо, в первую очередь, выявить и дать оценку изменению эффективности в производственной, хозяйственной и иной деятельности организации при внедрении научной разработки. Изменения такого рода могут характеризоваться факторами эффективности (результативности, полезности) НИР.

Реализация научных результатов может позитивно повлиять на основные показатели деятельности организации за счет:

- 1) увеличения дохода от роста реализации продукции:
  - повышения производительности основного технологического оборудования и улучшения его использования во времени;
  - увеличения объема производства за счет технологических и организационных инноваций и мероприятий;
  - увеличения производства за счет повышения эффективности использования производственных, материальных, финансовых и трудовых ресурсов;
  - экономии используемых ресурсов и сырья и снижения их потерь;

- улучшения учета и контроля объемов и качества ресурсов;
- 2) снижения материальных и энергетических затрат за счет:
  - использования нового оборудования, новых технологий и технологических процессов;
  - инноваций, направленных на снижение расхода материальных ресурсов;
  - использования импортозамещающих материалов;
  - замены используемых в производстве материалов, сырья или полуфабрикатов более дешевыми;
  - оптимизации графиков проведения и методов производства капитального и текущего ремонта;
    - уменьшения затрат на капитальный и текущий ремонт; повышения ремонтпригодности оборудования; инноваций, направленных на снижение штрафных санкций за несоответствие параметров продукции;
    - снижения затрат на диагностику, контроль эффективности защиты и обследования состояния сооружений;
- 3) сокращения затрат живого труда за счет:
  - использования нового оборудования, новых технологических процессов;
  - рациональной организации производственных процессов и управления персоналом;
  - повышения квалификации персонала;
  - совершенствования норм и нормативов, системы стимулирования оплаты труда работников;
    - снижения потерь рабочего времени;
    - снижения профессиональных заболеваний и травматизма;
- 4) разработок, нацеленных на экономию времени за счет:
  - уменьшения времени нетехнологических перерывов и простоев при переходе от одной стадии производственного процесса к другой;
  - сокращения времени на получение высококачественной информации контроля;
  - увеличения межремонтных периодов;
  - повышения уровня интенсификации производства;
- 5) экономии капитальных вложений за счет:
  - совершенствования технических, технологических и организационных решений при строительстве зданий, сооружений и объектов;
    - увеличения сроков полезного использования машин, оборудования, транспортных средств и других видов основных фондов;
    - оптимизации корпоративных программ капитального строительства;
    - использования прогрессивных технико-технологических и организационных решений;
    - оптимизации транспортных потоков;
- б) факторов, связанных с повышением качества готовой продукции, изменением цен, оптимизацией финансовых потоков и налогообложения.
 

В рыночных условиях хозяйствования значительный эффект могут дать результаты научных разработок, обеспечивающие при их практической реализации:

  - повышение конкурентоспособности, расширение рынка сбыта продукции и услуг на мировом и российском рынках;
  - повышение курсовой стоимости ценных бумаг корпорации;
  - увеличение общей капитализации организации;
  - снижение рисков, связанных с производственной и хозяйственной деятельностью организации;
    - получение доходов от продажи патентов и лицензий;
    - получение доходов от приобретения или продажи недвижимости, финансовых вложений, других операций на фондовом и финансовых рынках;
    - рост доходов от реструктуризации организации и совершенствования системы управления

организацией и ее дочерними организациями.

Эффективность НИР во многом определяется самим процессом проведения и внедрения научных разработок. Наиболее важными факторами этого процесса, с точки зрения его эффективности, являются:

- объем затрат на проведение НИР и их распределение во времени;
- длительность периода от момента завершения НИР до начала внедрения полученных научных результатов;
- объем внедрения и его распределение во времени в течение всего жизненного цикла инновации;
- продолжительность периода нарастания объемов внедрения и динамика объемов внедрения;
- система взаимоотношений между различными участниками (организационно-экономический механизм) научного проекта, в том числе отношения внедряющих организаций с заказчиком, научной организацией, отношения заказчика и внедряющих организаций с органами государственной власти и местного самоуправления.

Оценка эффективности НИР производится на основе сопоставления результатов и затрат за расчетный период. Расчетный период включает в себя: время проведения НИР и время внедрения НИР. Началом расчетного периода считается год, в котором начато финансирование данной разработки.

В соответствии с Методическими указаниями по оценке эффективности инвестиционных проектов, утвержденных Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике от 21.06.99 № ВК 477 в расчетах эффективности НИР рекомендуется придерживаться следующих периодов внедрения НИР:

Группы НИР	Рекомендуемые периоды расчета
С коммерческим и финансовым эффектом	Не менее 10 лет
С управленческим эффектом	До 5 лет
С экологическим эффектом	Не менее 5 лет
С социальным эффектом	До 5 лет
С ресурсным эффектом	Не менее 10 лет

Особую важность для оценки эффективности научных разработок представляет учет неравноценности разновременных денежных потоков.

Для учета разновременных денежных потоков должно осуществляться дисконтирование. В качестве момента приведения принимается:

- при оценке заявки на включение научной разработки в план НИР – год начала финансирования;
- при оценке законченной научной разработки или отдельного этапа – год завершения научной разработки;
- при оценке результатов реализации программы внедрения – год завершения научной разработки.

Результатом НИР является достижение научного, научно-технического, экономического или социального эффекта.

Научный эффект характеризует получение новых научных знаний и отражает прирост информации, предназначенный для внутринаучного потребления.

Научно-технический эффект характеризует возможность использования результатов выполняемых исследований в других НИР и обеспечивает получение информации, необходимой для создания новых технологий.

Экономический эффект характеризуется выраженной в стоимостных показателях экономией живого и общественного труда в общественном производстве, полученной при использовании результатов прикладных НИР.

Социальный эффект проявляется в улучшении условий труда, повышении экологических характеристик, развитии здравоохранения, культуры, науки, образования и т.д.

Для итоговой оценки результатов НИР в зависимости от вида выполняемых исследований и поставленных целей в качестве критерия эффективности принимается один из видов эффекта, а остальные используются в качестве дополнительных характеристик.

### *Предпринимательская деятельность*

Предпринимательская деятельность всегда направлена на достижение цели, хотя не всегда к ней приводит. Но обязательно заканчивается результатом, даже если он и не запланирован или не имеет положительного характера. Если конечный результат совпадает с целью, то деятельность может быть признана рациональной, если же такое совпадение отсутствует – деятельность является нерациональной

Понятие эффективности отражает возможность получения результата (или уже полученный результат) при определенных условиях осуществления деятельности. Это обстоятельство помогает выделить основной принцип измерения эффективности – принцип взаимосвязи цели и конечного результата деятельности.

Важным критерием обоснования экономической эффективности предпринимательской деятельности является степень ее риска. Риск предприятия связан со множеством факторов: наличие конкуренции на рынке, объемы и перспективы сбыта продукции, система налогов, уровень и политика цен, использование собственных средств и кредитов, возможности ресурсного обеспечения, перспективы развития предпринимательской деятельности, стихийные бедствия, межнациональные конфликты и др.

Углубленный анализ многочисленных факторов риска применяется для крупных проектов предпринимательской деятельности. С этой целью используются методы математической статистики и теории вероятностей. Главное в анализе риска состоит в том, чтобы дать возможность предпринимателям заранее предугадать наиболее весомые (значимые) факторы, установить источники этих рисков и моменты их возникновения. Глубокая проработка степени риска требует значительных затрат, так как эта работа связана с привлечением квалифицированных специалистов-экспертов.

Выделяют следующие принципы эффективности предпринимательской деятельности:

- принцип соответствия показателей, включаемых в систему показателей эффективности предпринимательства, общепринятому понятию «эффективность»;
- принцип обеспечения адекватности системы показателей целям предпринимательства;
- принцип обеспечения мониторинга конкурентоспособного развития предпринимательской структуры;
- принцип структурирования показателей по группам, соответствующим различным факторам эффективности предпринимательства;
- принцип выделения основных и вспомогательных показателей эффективности предпринимательства.

Оценка показателей эффективности наиболее часто проводится по чистой прибыли, остающейся в распоряжении предпринимателя после финансирования всех расходов от обычной деятельности и чрезвычайных расходов. Поэтому показатели рентабельности, оцениваемые по чистой прибыли, рекомендуется рассматривать в качестве основных показателей.

Группа показателей	Показатели
Эффективность роста	1. Коэффициент устойчивого роста 2. Нормативная экономическая добавленная стоимость
Эффективность использования капитала	1. Рентабельность собственного капитала по прибыли до налогообложения, до уплаты процентов и налогов 2. Рентабельность активов по чистой прибыли, до налогообложения, до уплаты процентов и налогов

	3. Рентабельность материальных оборотных средств 4. Рентабельность основных фондов 5. Коэффициент оборачиваемости активов 6. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств
Эффективность продаж	1. Рентабельность продаж по чистой прибыли 2. Рентабельность оборота по прибыли от продаж 3. Рентабельность оборота по прибыли до уплаты процентов и налогов
Эффективность использования персонала	1. Чистая прибыль на одного работника

Таким образом, эффективность предпринимательской деятельности характеризуется достаточно большим количеством различных показателей, оценивающих ее с разных сторон. В этой связи возникает задача комплексной интегральной оценки эффективности предпринимательской деятельности.

Поэтому в качестве обобщающего показателя эффективности предпринимательства возможны оценка конкурентных позиций рассматриваемой в бакалаврской работе организации, выработка на основе полученной оценки рекомендаций, направленных на повышение ее конкурентоспособности.

### **5.3.5. Репетиция подготовки выпускника к предзащите (на кафедре) и защите (на ГЭК) ВКР**

#### *Предзащита на кафедре*

Цель предварительной защиты ВКР, которая организуется выпускающей кафедрой, – проверка готовности работы к защите на заседании ГЭК. Порядок предзащиты определяется кафедрой. Как правило, она проводится не позднее, чем за три недели до защиты на заседании ГЭК.

На предзащиту студент-выпускник обязан представить полный (но не обязательно переплетенный) вариант ВКР и дополнительные материалы, сопровождающие его выступление и наглядно иллюстрирующие результаты проведенных им научно-исследовательских и практических изысканий.

Если заведующий и преподаватели кафедры низко оценивают выступление студента и качество подготовленной им ВКР, то по согласованию с научным руководителем, присутствующим на заседании кафедры, может быть принято решение о переносе срока ее защиты на год.

После предварительной защиты на кафедрах декан факультета готовит распоряжение о допуске студентов к защите.

После окончательной доработки выпускной ВКР с учетом замечаний и рекомендаций, полученных студентом в ходе ее предзащиты на кафедре, научный руководитель пишет на нее отдельный отзыв по установленным формам, в котором всесторонне характеризует проведенное выпускником дипломное исследование, указывая:

- актуальность темы;
- соответствие содержания ВКР целевой установке и специализации кафедры;
- научный уровень, полноту и качество разработки темы;
- степень самостоятельности, личного творчества, инициативы студента;
- полноту использования материалов, источников и литературы;
- умение работать с литературой, производить расчеты, анализировать, обобщать, делать научные и практические выводы;

- систематичность и грамотность изложения материала;
- обоснованность использованных методов исследования и методик анализа;
- правильность оформления ВКР;
- ценность выводов;
- целесообразность и экономическую обоснованность практических предложений;
- возможность дальнейшего использования материалов ВКР в современной управленческой практике;
- рекомендации по внедрению или опубликованию отдельных положений и разделов ВКР.

В отзыве научный руководитель отмечает положительные стороны работы и обращает внимание на имеющиеся недостатки, не устраненные в ходе исследования. В заключении отзыва определяется профессиональный уровень подготовки студента-выпускника и излагается мнение о допуске ВКР к защите.

Отзыв научного руководителя не должен содержать балльной оценки.

После проведения предварительной защиты ВКР и рецензирования секретарю ГЭК за три дня до ее защиты должны быть представлены:

- экземпляр ВКР в коленкоровом переплете, подписанный научным руководителем, научным консультантом (если таковой имеется) и заведующим кафедрой;
- CD-rom с электронной версией ВКР и материалами ее презентации;
- отзыв научного руководителя;
- рецензия оппонента;
- отзыв организации.

#### *Рецензирование ВКР*

В целях получения объективной оценки ВКР силами специалистов в соответствующей области управления проводится ее обязательное рецензирование.

По каждой ВКР назначается оппонент из числа членов кафедр факультета управления.

В рецензии на ВКР должна быть дана оценка: актуальности темы, выбранной выпускником, степени соответствия содержания выпускной ВКР поставленной цели и сформулированным задачам, ее главных достоинств, практического значения и научной обоснованности полученных результатов, соответствия оформления работы требованиям настоящих Методических рекомендаций, а также отмечены основные недостатки и замечания. Итоговыми оценками уровня профессиональной подготовки ВКР также являются ее соответствие требованиям Федерального государственного образовательного стандарта и допуск оппонентом ее к защите. Оппонент обязан давать не только качественную, но и количественную (балльную) оценку результатов труда студента по написанию и оформлению ВКР (например: «работа заслуживает высокой положительной оценки», «работа заслуживает хорошей оценки», «работа заслуживает удовлетворительной оценки»).

Если ВКР представлена оппоненту менее чем за неделю до защиты, он вправе поставить вопрос о переносе даты ее защиты.

#### *Требования к порядку передачи ВКР на кафедру управления (окончательный вариант)*

- 1) Сверка темы ВКР с приказом/выпиской;
- 2) Проверка ВКР в системе «Антиплагиат» со своим научным руководителем (принимаются работы с оригинальностью от 80 %), распечатать справку о проверке (Приложение 12), подписать ее у научного руководителя;
- 3) Получение отзыва научного руководителя (Приложения 10а и 11б).

4) Сдача ВКР на рецензию оппоненту (вместе с копией отзыва научного руководителя и справкой о проверке в системе «Антиплагиат») за 10 дней до защиты ВКР.

**Внимание: с оппонентами студентам необходимо связываться самостоятельно (передать в печатном виде или отправлять на почту в зависимости от пожелания оппонента).**

5) Запись на 2 CD-RW диска следующих документов:

- текст ВКР, включая Титульный лист, в формате RTF текстового редактора Microsoft Word;
- отдельный файл с приложениями к ВКР в формате RTF текстового редактора Microsoft Word;
- рецензия с подписью оппонента в формате PDF,
- отзыв научного руководителя с подписью в формате PDF,
- справка о проверке в системе «АнтиплагиатРГГУ» с подписью руководителя в формате PDF.

**Внимание: необходимо: называть файлы по образцу: IvanovaNA2016\_VKR IvanovaNA2016\_otzuv; IvanovaNA2016\_recenzia; IvanovaNA2016\_spravka.**

CD-RW диск должен содержать внешнюю маркировку в виде наклейки или надписи перманентным маркером с указанием:

- фамилии и инициалы студента,
- наименования факультета,
- кода, наименования направления подготовки/специальности,
- наименования профиля/специализации/магистерской программы,
- года защиты.

**Внимание: один диск должен содержать копии документов одного обучающегося.**

6) Вложение в конверт формата А5 (½ от Вашего титульного листа формата А4) следующих документов:

- 1 отзыв научного руководителя;
- 1 рецензия оппонента;
- 1 справка о проверке в системе «Антиплагиат»;
- 2 CD-RW диска с ВКР, отзывом, рецензией и справкой о проверке в системе «Антиплагиат»;
- 1 справка;
- 2 лицензионных договора.

7) Наклейка на конверт титульного лист такого же формата А5 по величине конверта.

**Внимание: чтобы распечатать такой уменьшенный титульный лист, в параметрах печати студенту необходимо задать «распечатать 2 страницы на одном листе», после этого вырезать одну из мини-страниц и приклеить ее на конверт.**

8) Вложение (а не вклеивание!) конверта вложить в конец ВКР.

9) Вложение 2 титульных листов с подписями научного руководителя и заведующего кафедрой.

10) Вшивание одного титульного листа в ВКР и вложение (не вклеивание и не складывание!) второго титульного листа в начале ВКР.

11) Постановка в конце Списка использованных источников и литературы личной подписи студента, подготовившего ВКР, и даты ее сдачи на кафедру.

12) Сдача ВКР на кафедру за 3 рабочих дня до защиты в твердом переплете (типография находится на 6 этаже в главном корпусе РГГУ).

Студенты, не сдавшие ВКР на проверку кафедры в срок, не допускаются к защите.

#### *Подготовка доклада и презентации ВКР*

Процедура защиты ВКР включает доклад студента-выпускника, важным элементом которого является презентация проведенного им дипломного исследования и представление его основных результатов. Презентация обеспечивает наглядность представляемых материалов, дает возможность членам ГЭК оценить как научную и практическую значимость результатов ВКР, так и способность студента-выпускника дать их компактное изложение.

Презентации должна включать:

- приветствие, которое позволяет представить ВКР и назвать ее тему;
- собственно презентацию, состоящую из вступления и основной части;
- заключение.

Продолжительность доклада, сопровождающегося презентацией не должно превышать 10 минут. Если за 100 % взять продолжительность выступления, то эти составляющие должны соотноситься как 10/80/10.

Вступление должно в первую очередь давать представление об актуальности темы ВКР, объекте и предмете исследования, методах исследования.

Основная часть доклада должна содержать: краткую характеристику объекта и предмета исследования, результаты проведенного студентом-выпускником анализа, выявленные проблемы, обоснованные предложения по совершенствованию исследуемой системы и направления, методы, средства реализации этих предложений, а также оценку экономической или социально-экономической эффективности реализации предложений.

В заключении приводятся выводы по результатам ВКР.

Презентация иллюстрируется визуальными материалами, представляемыми в виде электронного слайд – фильма, и выполненными в среде MS POWERPOINT.

Использование визуальных материалов позволяет, во-первых, сфокусировать внимание членов ГЭК на наиболее важных элементах ВКР, во-вторых, подкрепить вербальное (словесное) сообщение, не повторяя его дословно и, в третьих, проиллюстрировать те факты, которые трудно представить устно.

При подборе иллюстративных материалов необходимо использовать принципы простоты и краткости. Графики и таблицы должны быть информативны, но их нельзя перегружать многочисленными данными.

В табличных материалах используется максимум 30 чисел. Каждое число должно состоять не более чем из 5 цифр. Например, число 18922 считается одним числом. Превышение такой разрядности чисел производит впечатление перегруженности, и внимание членов ГЭК рассеивается.

В тексте одного слайда используется максимум 36 слов, исключая заголовок. Материал излагается максимум на 6 строках, в каждой из которых дается не более 6 слов. Цель текста – подкрепить основные идеи ВКР. Для структуризации текстовой информации лучше использовать списки. В целях совместимости электронных презентаций для различных версий POWERPOINT все надписи необходимо выполнять шрифтом Arial.

Используются следующие виды диаграмм:

- секторная, круговая диаграмма, позволяющие анализировать данные как процентные доли целого;
- горизонтальные или вертикальные гистограммы, позволяющие анализировать или ранжировать данные;
- линейные графики, позволяющие анализировать количество объектов в увязке с различными числовыми диапазонами или характеристиками;
- точечная диаграмма, позволяющая анализировать взаимосвязь между переменными.

В слайдах используются следующие типы заголовков:

*название предмета*, когда нет необходимости передавать конкретное послание, а нужно только представить информацию;

*тематический заголовок*, для того, чтобы сообщить членам ГЭК о том, какая информация будет извлечена из представленных данных;

*заголовок-утверждение*, когда надо изложить вывод, сделанный докладчиком на основании изложенных выше данных;

Слайды не следует перегружать эффектами анимации. Надо помнить о том, что скорость работы того компьютера, на котором делаются слайды и того, на котором они будут демонстрироваться, может быть различной. Это несоответствие может привести к возникновению нежелательных пауз.

При оформлении фона слайдов следует избегать темных тонов. Если в качестве фона используется какое-либо изображение, следует проверить, хорошо ли виден на таком фоне текст.

После подготовки всех визуальных материалов, следует провести предварительную репетицию, что позволит должным образом отрегулировать темп речи докладчика и скорость показа слайдов.

### *Проведение защиты ВКР*

Защита выпускных квалификационных работ проводится на открытом заседании ГЭК с участием не менее двух третей ее состава, в присутствии научного руководителя и студента-выпускника, а также по возможности рецензентов.

Секретарь ГЭК представляет на заседание комиссии по каждой ВКР:

- экземпляр ВКР;
- заключение научного руководителя;
- отзывы рецензентов;
- другие отзывы, полученные на ВКР;
- документ о проверке работы в системе «Антиплагиат» (работа допускается к защите, если степень самостоятельности исследования оценивается в 80 % и выше);
- учебную карточку студента-выпускника;
- зачетную книжку студента-выпускника.

Порядок защиты ВКР предполагает:

– вступительное слово студента-выпускника (до 10 минут), в котором дается обоснование темы, указываются цель и задачи проведенного исследования, дается характеристика использованных источников и литературы, определяются объект и предмет исследования, излагаются выводы исследования;

- ответы студента-выпускника на вопросы членов ГЭК;
- выступление рецензентов и других лиц;
- оглашение других отзывов, полученных на ВКР;
- заключительное слово студента-выпускника – ответы на замечания, полученные в ходе обсуждения ВКР.

Все присутствующие на заседании ГЭК могут задавать вопросы и участвовать в творческой дискуссии.

### *Критерии оценки ВКР*

Основными критериями оценки ВКР являются:

- актуальность и новизна темы, сложность ее разработки;
- сочетание теории и практики;
- полнота использования источников, отечественной и иностранной специальной литературы по рассматриваемым вопросам;
- глубина анализа собранных фактических данных по объекту исследования;
- обоснованность привлечения средств и методов решения поставленных задач;
- умение анализировать и интерпретировать полученные результаты;
- научное, методическое и практическое значение предложений, выводов и рекомендаций, степень их обоснованности и возможность реального внедрения;
- четкость и грамотность изложения материала, качество оформления работы, учет требований настоящих «Методических указаний»;
- умение вести полемику по теоретическим и практическим вопросам ВКР, глубина и правильность ответов на вопросы членов ГЭК и замечания рецензентов.

Оценки «отлично» заслуживают выпускные квалификационные работы, темы которых научно обоснованы, представляют теоретический, методический или практический интерес, свидетельствуют об использовании автором адекватных приемов анализа, современных методов и средств решения поставленных задач и способствуют решению научно-теоретических, методических или практических задач управления. Структура квалификационной работы, оцененной на «отлично», должна быть четкой, логичной и соответствовать поставленной цели. В заключении следует представлять четкие, всесторонне обоснованные выводы, которые вносят вклад в разрешение поставленной проблемы, намечают перспективы для ее дальнейшей разработки. Работа должна быть написана литературным языком, тщательно выверена, научно-справочный аппарат, соответствовать действующим ФГОС ОП ВО и настоящим Методическим указаниям, содержать приложения в виде схем, таблиц, графиков, иллюстраций и т.д.

Условием получения отличной оценки являются краткость и логичность вступительного слова студента-дипломника, в котором отражены основные положения ВКР, а также четкие и аргументированные ответы на вопросы, заданные членами ГЭК.

В тех случаях, когда ВКР не в полной мере отвечает перечисленным выше требованиям, она оценивается более низким баллом.

Оценка «хорошо» (выполнены все пункты):

- ВКР оформлена с не принципиальными отступлениями от требований ФГОС;
- содержание ВКР недостаточно раскрывает заявленную тему, не все поставленные задачи решены;
- теоретическая и практическая часть ВКР недостаточно связаны между собой;
- студент-выпускник владеет материалом, но не на все вопросы дает удовлетворительные ответы;
- недостаточная самостоятельность при анализе фактического материала и источников;
- работа представлена своевременно, с развернутыми отзывами и сопроводительными документами.

Оценка «удовлетворительно» (выполнены 3 и более пунктов):

- ВКР выполнена с незначительными отступлениями от ФГОС;
- содержание ВКР плохо раскрывает заявленную тему, предъявленное решение поставленных задач не является удовлетворительным (вызывает массу возражений и вопросов без ответов);
- слабая источниковедческая база;

- отсутствует самостоятельный анализ литературы и фактического материала;
- слабое знание теоретических подходов к решению проблемы и работ ведущих ученых в данной области;
- неуверенная защита ВКР, ответы на вопросы не воспринимаются членами ГЭК как удовлетворительные;
- ВКР представлена с нарушением срока предоставления выпускных квалификационных работ, имеются существенные замечания к содержанию.

Оценка «*неудовлетворительно*» (выполнен хотя бы один из пунктов):

- работа представлена с нарушением срока предоставления выпускных квалификационных работ, имеются существенные замечания к содержанию
- отсутствует рецензия, утвержденного деканом рецензента;
- работа не соответствует требованиям ГОС;
- студент-выпускник не может привести подтверждение теоретическим положениям;
- студент-выпускник не знает источников по теме работы или не может их охарактеризовать;
- студент на защите не может аргументировать выводы, не отвечает на вопросы;
- в ВКР отсутствуют самостоятельные разработки, решения или выводы;
- в ВКР обнаружены большие куски заимствованного текста без указания его авторов.

#### *Выставление оценок*

Итоговая (балльная) оценка выносится на закрытом заседании ГЭК простым большинством голосов ее членов, участвующих в заседании, при обязательном присутствии председателя комиссии или его заместителя. При равном числе голосов председатель комиссии (или заменяющий его заместитель председателя комиссии) обладает правом решающего голоса. Научный руководитель и рецензент имеют право высказывать свое мнение, но в голосовании участия не принимают.

ГЭК имеет право давать рекомендации по публикации квалификационных работ, представлению их на конкурс, по их практическому использованию. Наиболее способным выпускникам (по согласованию с деканом факультета и заведующим кафедрой) председатель ГЭК может давать рекомендации для поступления в аспирантуру.

Секретарь ГЭК ведет протокол заседания, в который вносятся все заданные вопросы, ответы, особые мнения и решение комиссии о выдаче (с отличием, без отличия) или невыдаче диплома. Протокол подписывается председателем и членами комиссии, участвовавшими в заседании. В тот же день после оформления протокола заседания ГЭК студентам объявляются результаты защиты квалификационных работ.

Студентам, не защитившим работу в установленный срок по уважительной причине, подтвержденной документально, может быть продлен срок обучения до следующего периода работы ГЭК, но не ранее, чем через три месяца и не более чем через четыре года после прохождения государственной итоговой аттестации впервые. Для этого студент должен сдать в деканат факультета личное заявление с приложением к нему документов, подтверждающих уважительность причины.

Повторные защиты выпускных квалификационных работ не могут назначаться более двух раз.

Отчеты о работе ГЭК заслушиваются на Ученом совете Факультета управления и вместе с рекомендациями по совершенствованию качества профессиональной подготовки специалистов представляются в Министерство образования и науки РФ в двухмесячный срок после завершения государственной итоговой аттестации. Протоколы государственной итоговой аттестации выпускников факультета управления хранятся в архиве университета.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 6.1 Список источников и литературы

#### Источники

##### *Официальные*

- Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 30.12.2015) «Об образовании в Российской Федерации».
- ГОСТ 2.10.6-68 Текстовые документы. - М., 1991.
- ГОСТ 7.11-78 Сокращения слов и словосочетаний на иностранных европейских языках в библиографическом описании. - М., 1979.
- ГОСТ 7.12-77 Сокращение русских слов и словосочетаний в библиографическом описании произведений печати. - М, 1980.
- ГОСТ 8.417-81 СИ. Единицы физических величин. - М., 1982.
- ГОСТ 7.1-84 Библиографическое описание документа. Общие требования и правила составления. - М., 1987.
- ГОСТ 7.32-91 Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления. - М., 1991.
- ГОСТ 21.1101-92 СПДС. Основные требования к рабочей документации. - М, 1992.
- ГОСТ Р 1.5-92 ГСС. Общие требования к построению, изложению, оформлению и содержанию стандартов. - М, 1994.
- ГОСТ 7.12-93 Библиографическая запись. Сокращение слов на русском языке. Общие требования и правила. - М, 1995.
- ГОСТ 7.9-95 Реферат и аннотация. - М, 1997.
- ГОСТ Р 6.30-2003 Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов. - М., 2003.

##### *Локальные (материалы РГГУ)*

Методические указания по написанию и оформлению и выполнению выпускных квалификационных работ по направлению 38.04.02 «Менеджмент» / Сост. Н.И.Архипова, Н.В.Овчинникова, О.Ю.Артемов и др. - М.: РГГУ, 2015. - 100 с.

Положение о проведении государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования, утвержденный приказом ректора РГГУ от 13.11.2015 № 01-260/осн.

#### **Литература**

##### *Основная литература:*

Менеджмент. Программы учебных дисциплин: Учебное пособие / Государственный университет управления; Под ред. В.И. Звонникова. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 496 с.: 60x88 1/16. – (Высшее образование: Бакалавриат). (п) ISBN 978-5-16-008965-2 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/416425> (дата обращения: 05.12.2019).

Методология научных исследований (в курсовых и выпускных квалификационных работах): Учебник / Г.Д. Боуш, В.И. Разумов. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 210 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5c4efe94f12440.58691332](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5c4efe94f12440.58691332). – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/991912> (дата обращения: 05.12.2019).

##### *Дополнительная литература:*

Коммерция (по отраслям). Учебно-методическое пособие по подготовке и защите выпускной квалификационной работы: Учебное пособие / С.И. Жулидов, Н.В. Матырская, Н.Ф. Земцова, М.Ю. Дуравина. – Москва: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2018. – 96 с. – (Среднее профессиональное образование). – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniy.com/catalog/product/944432> (дата обращения: 05.12.2019).

Менеджмент: магистерская диссертация: Учебное пособие / Министерство образования и науки РФ; Под ред. С.Д. Резника. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 240 с.: 60x90 1/16. – (Высшее образование). (п) ISBN 978-5-16-004945-8 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniy.com/catalog/product/237134> (дата обращения: 05.12.2019).

Современный стратегический анализ: Учебник / Л.Е. Басовский. – Москва: НИЦ Инфра-М, 2013. – 256 с.: 60x90 1/16. – (Высшее образование: Магистратура). (переплет) ISBN 978-5-16-005655-5 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniy.com/catalog/product/350933> (дата обращения: 05.12.2019).

*Вспомогательная литература (без привязки к библиотеке РГГУ):*

*Адамов В.Е.* Факторный индексный анализ. - М.: Статистика, 1971.

*Айян Дж.* Эврика! 10 способов пробуждения духа творчества / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 1997.

*Альтшуллер Г.С.* Алгоритм изобретения. - М.: Московский рабочий, 1973.

*Альтшуллер Г.С.* Найти идею. Введение в теорию изобретательских задач. - Новосибирск: Наука, 1986.

*Арджирис К* Организационное научение / Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 563 с.

*Бахрушина М.А.* Управленческий анализ. - М.: Омега-Л, 2004.

*Белановский С.А.* Факторы эффективности управленческого труда в промышленности. - М.: Наука, 1998. - 168 с.

*Беляев А.А., Коротков Э.М.* Системология организации: Учебник. - М.: ИНФРА-М. 2000.

*Беляевский И.К.* Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 320 с.

*Березин И.С.* Практика исследования рынков. - М.: Бератор-Пресс 2003. - 376 с.

Библиография в помощь научной работе: Методическое пособие для научных работников и специалистов. - М., 1989.

*Бируля А.И.* Методы научной работы. - Харьков, 1982.

*Бовыкин В.И.* Новый менеджмент: решение проблем управления, повышение в десятки раз темпов роста капитала. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: Экономика, 2004. - 362 с.

*Вайнцвайг П.* Десять заповедей творческой личности / Пер. с нем. - М., 1990.

*Веревшин А.Н.* Как оформить библиографию к научной работе: Методическое пособие. - М., 1992.

*Виноградова З.И., Виноградов Е.И., Щербакова В.Е.* Логика науки управления. - М.: Мысль, 1998.

*Виноградова З.И., Щербакова В.Е.* Инновационный креативный менеджмент. - М.: МОСУ, МПГУ, ГСИ, 2003.

*Волков Ю.Г.* Как написать диплом, курсовую, реферат. - Ростов-на-Дону, 2001.

*Гецов ГГ.* Работа с книгой: рациональные приемы. - М., 1994.

*Голубков Е.Л.* Маркетинговые исследования: Теория, методология и практика. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финпресс, 2000.

*Грязнова А.Г., Федотова М.А., Ленская С.А. и др.* Оценка бизнеса: Учебник / Под ред. А.В.Грязновой, М.А.Федотовой. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 512 с.

*Дак ДД.* Монстр перемен: причины успеха и провала организационных преобразований / Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2003. - 320 с.

- Де Боно Э.* Латеральное мышление / Пер. с фр. - СПб.: Питер Паблишинг, 1997.
- Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ. - М.: Вильямс, 2003. - 272 с.
- Друкер П.* Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. - 288 с.
- Иванов Г.И., Иванов А.Г.* От рукописи к книге: Автор и редактор. - Мн., 1997.
- Каплан Р.С., Нортон Д.П.* Организация, ориентированная на стратегию: как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. - М: Олимп-Бизнес, 2004. - 416 с.
- Кара-Мурза Г.* Проблемы организации научных исследований. - М, 1981.
- Карпов А.Е.* Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса. - М: Результат и качество, 2005. - 512 с.
- Ковалев А.И., Войлеико В.В.* Маркетинговый анализ. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М: Изд-е Центра экономики и маркетинга, 2000. - 256 с.
- Коленсо М.* Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: эволюция и революция в организации / Пер. с фр. - М: ИНФРА-М, 2002. - 175 с.
- Котелкин А.И., Мусин М.М.* Матрицы влияния. Теория и практика экономического управления. - М.: Лето, 2003. - 296 с.
- Кох Р.* Стратегия: как создать и использовать эффективную стратегию / Пер. с англ. - 2-е изд. - СПб.: Питер, 2003. - 320 с.
- Кравченко В.Ф., Кравченко Е.Ф., Забелин П.В.* Организационный инжиниринг: Учебное пособие. - М.: ПРИОР, 1999. - 256 с.
- Крейнер С.* Ключевые идеи менеджмента: мыслители, которые изменили мир менеджмента / Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 347 с.
- Кузнецов И.Н., Савченко Е.А.* Научное исследование. - Мн., 1998.
- Кузнецов И.Н.* Курсовые и дипломные работы: От выбора темы до защиты: справочное пособие. - Мн.: Мисанта, 2003. - 416 с.
- Кузнецов И.Н.* Методика научного исследования. - Мн., 1997.
- Кузнецов И.Н., Лойко Л.В.* Рефераты, контрольные, курсовые и дипломные работы. - Мн., 1998.
- Куницина Л.А.* Методическое руководство по дипломному проектированию. - Ростов-на-Дону, 1999.
- Куражковский Ю.Н.* Как проводить исследования? Краткие советы. - Астрахань, 1970.
- Курсовые и дипломные работы: От выбора темы до защиты: Справочное пособие / Авт.-сост. И.Н.Кузнецов.* - Мн.: Мисанта, 2003. - 416 с.
- Левин В.Л.* Охота за мыслью. - М.: Молодая гвардия, 1971.
- Леонов В.П.* Реферирование и аннотирование научной литературы. — Новосибирск, 1986.
- Леонтьев С.В., Масютин С.А., Тренев В.Н.* Стратегия успеха: обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятий. - М.: Новости, 2000. - 336 с.
- Лифиц И.М.* Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. - М.: ЮРАИТ-М, 2001. - 224 с.
- Логика научного исследования I Под ред. П.В. Коккина, М.В. Поповича.* - М., 1965.
- Малхотра Н.К.* Маркетинговые исследования: Практическое руководство / Пер. с англ. - М.: Вильямс, 2002. - 960 с.
- Маркаръян Э.А., Герасименко Г.П., Маркаръян С.Э.* Экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник. - Изд. 2-е, испр. и доп. - Ростов-на-Дону: Феникс. 2005.-560 с.
- Матейко А.П.* Условия творческого труда / Пер. с пол. - М., 1970.
- Менеджмент XXI века / Под ред. С. Чоудхари I Пер. с англ.* - М.: ИНФРА-М, 2002. - XIV, 448 с.

Менеджмент организации: итоговая аттестация студентов, преддипломная практика и дипломное проектирование: Учебное пособие / Под общ. ред. Э.М. Короткова, С.Д. Резника. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 378 с.

Менеджмент: бакалаврская работа: Учеб. пособие / Под общ. ред. С.Д. резника. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 250 с.

Мильнер Б.З. Управление знаниями: эволюция и революция в организации. - М.: ИНФРА-М, 2003. -178 с.

Миркин Б.Г. Анализ качественных методов, признаков и структур. - М.: Статистика, 1980.

Михалко М. Тренинг интуиции. - СПб.: Питер, 2001.

Мишурова И.В., Кутелев П.В. Технология реинжиниринга бизнеса: Учебное пособие. - М.: МарТ, 2003. - 176 с.

Морозова Т.Г., Пикулькин А.В. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 318 с.

Научные работы: Методика подготовки и оформления / Авт.-сост. И.Н.Кузнецов. -2-е изд., перераб. и доп. - Мн., 2000.

Нили Э., Адаме К, Кеннерли М. Призма эффективности: карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. - 400 с.

Новое в правилах составления библиографического описания. Методические рекомендации / Сост. Т.А. Бахторина, Н.И. Герасимова. - М., 1990.

О методике научно-исследовательской работы. - Омск, 1970.

Общие требования, порядок выполнения и правила оформления студенческих работ. - Мн., 2002.

Основные принципы формирования научной работы, этапы ее организации и выполнения: Методические рекомендации. - Новосибирск, 1983.

Основы научных исследований: Учебное пособие / Сост. В.И.Крутое, И.М.Грушко и др. - М., 1989.

Папковская П.Я. Методология научных исследований. - Мн., 2002.

Перминова А.И. Правила оформления научно-справочного аппарата диссертации. - М., 1985.

Подготовка и оформление курсовых, дипломных, реферативных и диссертационных работ: Методическое пособие / Сост. И.Н. Кузнецов. - Мн., 1999.

Попов Г.Х. Техника личной работы. - М., 1979.

Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003. - 864 с.

Приходько П.Г. Азбука исследовательского труда. - Новосибирск, 1979.

Приходько П.Г. Путь в науку: Беседы по организации труда начинающих исследователей. - М., 1973.

Райзберг Б.А., Лобко А.Г. Программно-целевое планирование и управление: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 428 с.

Робсон М, Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов / Пер. с англ. - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 222 с.

Рогожин М. Как написать курсовую и дипломную работы. - СПб.: Питер, 2005. - 188 с.

Рогожин Ю.М. Подготовка и защита письменных работ: Учебно-практическое пособие. - М., 2001.

Сенге П., Смит Б.Д., Росс Р.Б., Робертс Ш., Кленнер А. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / Пер. с англ. - М: Олимп-Бизнес, 2003. - 624 с.

Сопко В.В. Основы научных исследований: Учебное пособие для студентов вузов. - К., 1990.

Составление библиографического описания: Краткие правила. - М., 1987.

Трубочкина М.И. Управление затратами предприятия. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 218 с.

*Уваров А.А.* Руководство подготовкой дипломных и курсовых работ по экономическим специальностям: Методические рекомендации. - М., 2001.

*Узюмов В.Л.* Методические рекомендации по подготовке к печати научной статьи, диссертации и монографии. - Владимир, 1974.

*Уолш К.* Ключевые показатели менеджмента: как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / Пер. с англ. - М.: Дело, 2001. - 360 с.

*Усачева И.В., Ильясова И.И.* Методика поиска научной литературы, чтения и составления обзора по теме исследования: Проведение информационного этапа научно-исследовательской работы. - М., 1980.

*Усачева И.В., Ильясова И.И.* Формирование учебной исследовательской деятельности. - М., 1986.

*Усачева И.В., Ильясова И.И.* Самостоятельная работа студента с книгой. - М., 1990.

*Федотов В.В.* Техника и организация умственного труда. - Мн., 1983.

*Фляйшер К, Бенсуссан Б.* Стратегический и конкурентный анализ / Пер. с англ. - М.: Бином. Лаборатория знаний, 2005. - 541 с.

*Хамидуллина Г.Р.* Управление затратами: планирование, учет, контроль и анализ издержек обращения. - М.: Экзамен, 2004. - 352 с.

*Хатч Б., Ольве КГ., Рой Ж., Веттер М.* Оценка эффективности деятельности компании: Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Пер. с англ. - М.: Вильямс, 2004. - 304 с.

*Хейне П.* Экономический образ мышления / Пер. с нем. - М.: Дело, 1992.

*Черчилль Г.А.* Маркетинговые исследования / Пер. с англ. СПб: Питер, 2002. - 752 с.

*Шевырев А.В.* Технология творческого решения проблем (эвристический подход), или КНИГА для тех, кто ХОЧЕТ ДУМАТЬ своей ГОЛОВОЙ: В 2-х кн. - Белгород: Крестьянское дело, 1995.

*Шикин Е.В., Чхартишвили АТ.* Математические методы и модели в управлении: Учебное пособие. - М.: Дело, 2000. - 440 с.

*Энтони Р.* Преодолеть невозможное. Искусство конструктивного мышления / Пер. с англ. - СПб.: Питер Пресс, 1997.

*Эхо Ю.* Письменные работы в вузах. Практическое руководство для всех, кто пишет дипломные, курсовые, контрольные, доклады, рефераты, диссертации. - М., 2001

## **6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)

Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)

## **6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

Доступ к профессиональным базам данных: <https://www.rsuh.ru/liber/resources.php>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

## **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## 9. Методические материалы

### 9.1 Планы семинарских занятий

#### Тема 1. Общие требования к подготовке ВКР

Цель занятия: закрепление у студентов представления о целях и задачах дипломного проектирования, а также структуре и содержании выпускной квалификационной работы.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Образовательные задачи и цели дисциплины.
2. Нормативно-правовое обеспечение организации дипломного проектирования в РФ.
3. Структура и содержание выпускной квалификационной работы.

*Контрольные вопросы:*

1. Профессиональные компетенции, которыми должны обладать современные бакалавры менеджмента в области менеджмента.
2. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу.
3. Правила написания и оформления основных частей выпускной квалификационной работы: титульный лист, содержание, введение, основная часть, заключение, список сокращений, список использованных источников и литературы, приложения.
4. Резюмирование итогов по результатам дипломного проектирования.

#### Тема 2. Условия допуска студента к подготовке ВКР

Цель занятия: получение студентами представления о предмете и объекте дипломного исследования, особенностях их выбора, прикрепления к выпускающей кафедре, обязанностях и правах выпускников и научных руководителей.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Выбор выпускником предмета и объекта дипломного исследования.
2. Формулировка проекта названия темы ВКР.
3. Поиск и закрепление за дипломником научного руководителя и консультанта (при необходимости).
4. Разработка плана-задания и составление графика выполнения ВКР: порядок их утверждения на кафедре.
5. Обязанности и права студента, научного руководителя и консультанта ВКР.
6. Особенности организации и проведения преддипломной практики

*Контрольные вопросы:*

1. Определение актуальности выбранной темы и увязка ее с современной деловой практикой.

2. Обоснование соответствия предмета и объекта исследования профилю, по которому ведётся подготовка студента.
3. Установление географических и хронологических границ исследования.
4. Постановка цели и формулирование дипломных задач.
5. Характеристика научной новизны и практической значимости ВКР.
6. Исследование степени изученности выбранной темы.
7. Преддипломная практика: задачи, руководство, сроки, содержание, отчетные материалы (дневник, отчет, характеристика с места прохождения практики), защита полученных результатов на выпускающей кафедре.

### **Тема 3. Источники информации для сбора данных**

*Цель занятия:* получение студентами представления об основных и дополнительных источниках и литературы, необходимых для написания ВКР.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Основные и дополнительные источники.
2. Базовая литература.
3. Профессиональные периодические массовые издания.
4. Справочные материалы.
5. Ресурсы информационно-телекоммуникационной системы Интернет.

*Контрольные вопросы:*

1. Документ и его функции: общие и специальные.
2. Характеристики документа: конструкция, знаковая природа информации, степень открытости, характер текста, целевое назначение.
3. Законодательные акты и нормативно-правовые материалы в области менеджмента.
4. Локальные документы организаций, выбранных студентами в качестве объектов дипломного проектирования.
5. Требования к литературе, представленной в Списке использованных источников и литературы.
6. Письменные, изобразительные, картографические, аудиальные, аудиовизуальные (фоно-, видео-, кино-, фото-) документы.
7. Профессиональные периодические издания в области экономики, менеджмента, маркетинга, управления персоналом, права.
8. Библиографические источники информации: указатели, списки, обзоры.
9. Интернет-ресурсы и особенности сбора информации во всемирной паутине.
10. Электронные формы информационных ресурсов: документаль-ные, библиографические, реферативные, полнотекстовые, гипертекстовые, фактографические, библиографические, адресные и другие базы данных.
11. Поисковые каталоги и указатели: сравнительный анализ представляемых ими возможностей.
12. Компьютерные правовые системы «Гарант» и «КонсультантПлюс».
13. Базы данных по экономике и управлению аналитической лаборатории «Веди».
14. Базы данных Института проблем рынка РАН.
15. Базы данных Института экономических проблем переходного периода.
16. Базы данных Российского архива рабочих документов по экономике и социологии.

### **Тема 4. Методология проведения дипломного исследования**

*Цель занятия:* закрепление у студентов навыков применения методов научного исследования при написании ВКР.

*Вопросы для обсуждения:*

1. «Обучающая организация» и управление знаниями.
2. Понятие «информационная система», ее содержание и основные элементы.

3. Системы внутренней отчетности и внешней информации.
4. Система кабинетных и полевых исследований и ее основные задачи.
5. Система анализа собранной информации и методы обработки полученных данных.

*Контрольные вопросы:*

1. Креативные подходы, их место, роль и значение в современной научно-исследовательской практике.
2. Структура, методы сбора вторичных и первичных данных.
3. Сравнительная ценность вторичных и первичных данных: соответствие цели, полнота, достоверность, комплексность, общие затраты на сбор и анализ.
4. Сущность и назначение кабинетных и полевых исследований.
5. Зондажные, или эксплораторные (поиск печатных материалов, наблюдение, «фокус» -группы, опрос, метод «ринги») исследования.
6. Описательные, или дескриптивные (создание образа «типичного» или «потенциального потребителя») исследования.
7. Каузальные исследования (лабораторные и «полевые» эксперименты, тест-рынки, имитация и др.) исследования.
8. Способы установления связи с аудиторией (почта, телефон, личные интервью, Internet).
9. Форм для сбора данных (анкеты, вопросники, таблицы-макеты и др.) и особенности их разработки.
10. Понятия «совокупность» («генеральная совокупность»), «выборка», «единица выборки», «контур выборки», «объем выборки» и «ошибка выборки».
11. Методы отбора формирования выборки: кластерный, стратифицированный, квотный и др.
12. Стадии разработки выборочного плана: определение соответствующей совокупности, получение «списка» совокупности, проектирование выборочного плана, определение методов доступа к совокупности, проверка выборки и формирование новой выборки.
13. Основные подходы к определению объема выборки: произвольный подход; подход, базирующийся на методах статистического анализа; подход, ориентированный на расчете доверительных интервалов.
14. Понятия «вариация», «среднее квадратическое отклонение», «доверительный интервал», «среднее квадратическое отклонение изучаемого признака в генеральной совокупности» и «нормированное отклонение».
15. Таблица значений интеграла вероятностей и стандартные доверительные интервалы.
16. Особенности расчета объема выборки для большой и малой совокупности.
17. Регрессивные, вариационные, дискриминантные, факторные, параметрические, графоаналитические, математико-статистические методы анализа.

### **Тема 5. Особенности проведения исследований различных направлений деятельности организации и оценка эффективности полученных результатов (2 ч.)**

*Цель занятия:* закрепление у студентов представления о рыночных возможностях, а также получение профессиональных умений и навыков по управлению спросом.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Исследование организационно-экономических систем.
2. Анализ финансового состояния организации.
3. Оценка производственных результатов деятельности организации.
4. Изучение маркетинговой деятельности организации.
5. Исследование обеспеченности организации трудовыми ресурсами.
6. Анализ правового обеспечения коммерческих сделок.

*Контрольные вопросы:*

1. Анализ видения, миссии, цели и стратегий организации.
2. Исследование задач и функций, закрепленных за структурными подразделениями организации на предмет их дублирования, эффективного взаимодействия, качества исполнения и т.п.
3. Анализ организационной структуры управления предприятием.
4. Изучение и оценка эффективности коммуникационных связей между работниками в организации.
5. Анализ оперативности работы аппарата управления.
6. Оценка качества выполнения управленческих функций.
7. Анализ организационно-правового и документационного обеспечения управленческой деятельности.
8. Анализ динамики состава и структуры имущества организации (актив баланса).
9. Анализ состояния оборотных средств и иных внеоборотных активов. Анализ состояния запасов и затрат.
10. Анализ состояния расчетов с дебиторами.
11. Анализ движения денежных средств.
12. Анализ динамики состава и структуры источников финансовых ресурсов (пассив баланса).
13. Анализ движения собственного капитала.
14. Анализ движения заемного капитала.
15. Анализ привлечения дополнительных источников финансовых ресурсов и их использования.
16. Анализ наличия и динамики собственного оборотного капитала.
17. Анализ финансовой устойчивости организации (абсолютные и относительные показатели).
18. Анализ платежеспособности и ликвидности.
19. Анализ показателей и факторов выпуска и реализации продукции.
20. Анализ объема и структуры выпуска продукции.
21. Анализ качества продукции.
22. Анализ резервов роста объема производства.
23. Оценка динамики и выполнения плана по показателям работы предприятия.
24. Анализ влияния основных факторов на отклонение от плана по объему выполняемых работ.
25. Анализ ритмичности производства.
26. Анализ технического развития и организации производства (степень механизации и автоматизации, оценка основных показателей уровня технологии, непрерывность производства).
27. Анализ показателей себестоимости продукции.
28. Анализ спроса и предложения на рынке.
29. Оценка уровня конкуренции в отрасли.
30. Исследование динамики рынка.
31. Оценка конкурентоспособности товаров (работ, услуг) организации на рынке.
32. Анализ ценовой политики организации.
33. Изучение системы сбыта и распределения продукции организации на рынке.
34. Оценка эффективности маркетинговых коммуникаций организации.
35. Оценка состава и структуры персонала организации (по полу, возрасту, профессиональному и квалификационному уровню, стажу работы, семейному положению и т.п.).
36. Расчет среднесписочной численности персонала и определение соответствия обеспеченности организации рабочей силой.

37. Анализ движения персонала и его динамики внутри организации (оборот по приему и выбытию кадров, текучесть).
38. Исследование динамики использования рабочего времени.
39. Определение величины резервов рабочего времени, обеспечивающих дополнительное выполнение объема ее производственной программы.
40. Определение планового и фактического прироста объемов выполняемых работ за счет роста производительности (продуктивности, результативности, эффективности) труда в организации.
41. Анализ влияния трудовых факторов на изменение объема работ и на относительное высвобождение численности работников.
42. Оценка динамики (выполнения плана) по показателям эффективности использования трудовых ресурсов.
43. Изучение действующих в организации систем (форм) оплаты и стимулирования труда.
44. Исследование факторов, направленных на укрепление социально-психологического климата в трудовом коллективе и обеспечение закрепляемости сотрудников организации на рабочих местах.
45. Оценка степени разработки хозяйственных контрактов в организации и соответствия их содержания требованиям действующего законодательства.
46. Анализ выполнения договорных обязательств и реализации товаров (работ, услуг).

### **Тема 6. Требования к оформлению ВКР**

*Цель занятия:* закрепление у студентов профессиональных умений и навыков, связанных с оформлением ВКР.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Общие требования.
2. Оформление структурных частей ВКР.
3. Оформление текстовой части ВКР.
4. Подготовка презентации в виде электронного слайд-фильма.

*Контрольные вопросы:*

1. Количество (нормативный минимум и предельный объем по листажу) и нумерация страниц.
2. Шрифт.
3. Кегли.
4. Межстрочные интервалы.
5. Размеры полей страниц.
6. Выделение абзацев (отступы от поля).
7. Подготовка титульного листа и оглавления.
8. Оформление списка использованных источников и литературы.
9. Составление приложений и примечаний.
10. Особенности подготовки вспомогательных указателей.
11. Требования к выделению, нумерация и представление заголовков разделов и подразделов в тексте.
12. Особенности оформления иллюстративных материалов (таблицы, графики, формулы, символы, индексы, гистограммы, диаграммы, пиктограммы, номограммы, схемы, чертежи, рисунки, фотографии).
13. Правила употребления цитат, прописных букв и графических сокращений.
14. Порядок оформления библиографических ссылок.
15. Среда MS POWERPOINT и ее возможности.
16. Требования к оформлению слайдов.
17. Особенности использования аудио-, и видеоэффектов в презентациях.

## **Тема 7. Защита ВКР**

*Цель занятия:* получение студентами профессиональных умений и навыков, связанных с защитой ВКР на ГЭК.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Предзащита на выпускающей кафедре
2. Защита на ГЭК.

*Контрольные вопросы:*

1. Подготовка проектов текста личного выступления и презентационных материалов.
2. Порядок подготовки отзыва научного руководителя и рецензий оппонентов.
3. Функции и структура ГЭК.
4. Регламент, выступление, ответы на вопросы членов комиссии и письменные замечания оппонентов, заключительное слово.
5. Особенности защиты ВКР, подготовленной на иностранном языке.
6. Критерии комплексной оценки ВКР.
7. Процедура выставления и оглашения итоговых государственных оценок.
8. Условия представления ВКР на конкурсы лучших студенческих научных исследований и порядок их участия в конкурсных испытаниях.

## **Тема 8. Анализ типичных ошибок, связанных с подготовкой и защитой ВКР**

*Цель занятия:* получение студентами знаний о типичных ошибках, связанных с подготовкой и защитой ВКР.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Ошибки, связанные с написанием и оформлением ВКР.
2. Ошибки, связанные с защитой ВКР.

*Контрольные вопросы:*

1. Несоответствие предмета и объекта дипломного исследования профилю подготовки выпускника.
2. Нечеткие и расплывчатые формулировки цели и задач дипломного проектирования.
3. Использование устаревших источников и литературы. Отсутствие их критического анализа во Введении. Игнорирование профессиональных периодических изданий, справочников, словарей и других дополнительных материалов.
4. Отсутствие подстрочных ссылок на использованные и цитируемые в тексте ВКР источники и литературу.
5. Поверхностный анализ объекта исследования: отсутствие анализа организационной структуры управления, состава и движения персонала, основных показателей, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность исследуемого предприятия, его сильных и слабых сторон, а также рыночных возможностей и угроз.
6. Достаточно общие и слабо аргументированные в практическом отношении выводы и рекомендации.
7. Отсутствие расчетов экономической (социально-экономической) эффективности мероприятий по совершенствованию деятельности объекта исследования. Наличие противоречий и несоответствий в представленной информации.
8. Неумение представлять полученные результаты на ГЭК и аргументировано отстаивать свою позицию.

## **9.2 Методические рекомендации по подготовке письменных работ**

В рамках изучения дисциплины предусматриваются следующие виды письменных работ:

- доклады (не имеют особых требований, от 3 до 5 страниц);
- эссе (работы, отражающие индивидуальную позицию автора по обсуждаемой на практическом занятии проблеме, от 2 до 3 страниц);
- презентация в формате PowerPoint (защищается на последнем практическом занятии).

## АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

*Цель дисциплины:* закрепить у студентов навыки ведения научно-исследовательских работ в рамках выбранных ими направления и профиля; обучить методам самостоятельного поиска информации и изучения конкретных объектов с целью выявления конкретных проблем; приобрести умения научного анализа, разработки теоретических и практических проектов, направленных на совершенствование социально-экономических систем, форм, методов, процессов и технологий управления, а также методического обеспечения оформления и представления полученных результатов.

*Задачи дисциплины* – сформировать у студентов:

- способности к метапрофессиональному и методологическому мышлению;
- знание современных подходов, форм и методов научно-исследовательской работы в области выбранного направления и профиля;
- умения владеть методиками исследования, экспериментирования и проектирования при решении поставленных задач;
- понимание требований к структуре и содержанию разделов выпускной квалификационной работы;
- умения правильного оформления и представления результатов учебно-научных исследований;
- знания процедурных вопросов защиты выпускной квалификационной работы.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:*

- структуру выпускной квалификационной работы (ВКР) студента по направлению «Менеджмент»;
- требования к основным разделам ВКР;
- методы сбора и обработки информации;
- технологию применения компьютерных программ для обработки собранных данных;
- требования нормоконтроля при подготовке ВКР;
- требования к докладу выпускника на защите ВКР, а также к структуре и содержанию сопровождающих ее презентационных материалов.

*Уметь:*

- планировать личную работу над ВКР;
- четко формулировать тему ВКР и оценивать степень ее актуальности;
- самостоятельно работать с источниками, литературой и другими информационно-справочными материалами по проблеме исследования, а также составлять их критические обзоры;
- организовывать процесс сбора аналитических данных, в том числе отбирать нужные факты, цифровые данные и другие сведения, анализировать и интерпретировать их, а также представлять в графической или иной иллюстративной форме;
- делать обоснованные выводы, формулировать результаты учебно-научных исследований, давать практические рекомендации;
- излагать свои мысли грамотно и оформлять ВКР в соответствии с требованиями Методических указаний по ее написанию и оформлению, утвержденных на Факультете управления РГГУ;

– выступать с докладом по теме ВКР, проводить презентацию полученных результатов с использованием современных и информационных технологий, а также вести научную дискуссию и полемику.

*Владеть:*

- культурой системного мышления;
- способностью к постановке цели дипломного исследования и выбору путей ее достижения;
- инструментами сбора информации, относящейся к объекту исследования, выбранного студентом для написания ВКР;
- методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования;
- умением строить экономические и организационно-управленческие модели;
- приемами построения логически верной и аргументированной письменной и устной речи.