

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«Российский государственный гуманитарный университет»**

(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

**ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность / Профиль – Проектный менеджмент

Уровень высшего образования: бакалавриат

Форма обучения: очная (с использованием ДОТ)

Программа адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

**Москва 2024**

ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Составитель:

*к.э.н., доцент В.И. Маколов*

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель ОПОП ВО

\_\_\_\_\_  
Н.В. Брюханова

29.02.2024

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Целью государственной итоговой аттестации выпускников является определение соответствия результатов освоения обучающимися основной профессиональной образовательной программы требованиям федерального государственного образовательного стандарта (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Проектный менеджмент».

1.2. Формами государственной итоговой аттестации являются:

- государственный экзамен
- защита выпускной квалификационной работы (далее – ВКР).

1.3. *Задачи профессиональной деятельности выпускников* организационно-управленческого типа:

- проведение организационно-технических мероприятий;
- администрирование реализации оперативных управленческих решений;
- менеджмент структуры, в которой выпускник является предпринимателем, создающими и развивающими собственное дело

## 1.4. Перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения образовательной программы высшего образования:

Код	Наименование компетенции	Вид государственного испытания, в ходе которого проверяется сформированность компетенции	
		государственный экзамен	защита ВКР
<b>Универсальные компетенции (УК)</b>			
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач		+
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	+	
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде		+
УК-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)		+
УК-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах	+	+
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни		+
УК-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности		+
УК-8	Способен создавать и поддерживать в повседневной жизни и в профессиональной деятельности безопасные условия жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в том числе при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов		+
УК-9	Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах		+
УК-10	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности		+
УК-11	Способен формировать нетерпимое отношение к проявлениям экстремизма, терроризма, коррупционному поведению и противодействовать им в профессиональной деятельности		+
<b>обще профессиональные компетенции (ОПК)</b>			
ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	+	
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-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	+	
ОПК-4	Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений	+	

Код	Наименование компетенции	Вид государственного испытания, в ходе которого проверяется сформированность компетенции	
		государственный экзамен	защита ВКР
	деятельности и организаций		
ОПК-5	Способен использовать при решении профессиональных задач современные информационные технологии и программные средства, включая управление крупными массивами данных и их интеллектуальный анализ		+
ОПК-6	Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности		+
<b>профессиональные компетенции по видам деятельности (ПК)</b>			
ПК-1	Способен проводить анализ, осуществлять комплексное обоснование, разрабатывать и принимать управленческие и бизнес-решения на основе целевых показателей	+	+
ПК-2	Способен реализовывать управленческие функции на уровне компании (организации)/ структурного подразделения/ проектной группы		+
ПК-3	Способен осуществлять экономико-управленческий анализ деятельности компании	+	
ПК-4.	Способен осуществлять разработку и совершенствование бизнес-процессов и регламентов компании		+
ПК-5	Способен планировать проект малого и среднего уровня сложности		+
ПК-6	Способен организовать исполнение работ в проектах малого и среднего уровня сложности	+	
ПК-7	Способен обеспечить формирование и развитие команды в проектах малого и среднего уровня сложности	+	
ПК-8	Способен анализировать риски в проектах малого и среднего уровня сложности		+

## 2. ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА

### 2.1. Содержание экзамена

#### История управленческой мысли

В процессе обучения и подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену должны быть сформированы следующие компетенции: ОПК-1.

#### *Содержание дисциплины*

Периодизация развития управленческой мысли. Управление в Древних цивилизациях. Развитие управленческой мысли в эпоху феодализма. Формирование взглядов на управление в эпоху становления и развития индустриального общества.

Формирование научного подхода в управлении производством. Возникновение школы научного управления. Ее характеристика и наиболее видные представители. Научная организация труда, рационализация управления, основные принципы НОТ и философия менеджмента Ф.У. Тейлора.

Развитие школы научного управления в трудах Г. Гантта, Ф. и Л. Гилбретов, Г. Форда и Г. Эмерсона.

Административная школа управления. Ее характеристика и наиболее видные представители. «Теория администрации» А. Файоля. Классическая теория бюрократии М. Вебера. Исследования Л. Гьюлика, определение им логики и типов департамента-лизации в организации. Система принципов управления и диапазона контроля Л. Урвика. Исследования эффективности управления, координации, формирования организационных структур в трудах Д. Муни, А. Рейли.

Школа человеческих отношений. Ее характеристика и наиболее видные представители. Вклад М. Фоллет в разработку проблем природы власти, авторитета, логики формирования организационных структур, координации, иерархии, социального контроля и принятия управленческих решений. Исследования Э. Мэйо проблем организационного поведения. Хоторнские эксперименты. Проблемы формальной и неформальной организаций, коммуникаций, власти, авторитета, принятия и реализации управленческих решений в работах Ч. Бернарда.

Школа поведенческих наук. Исследования мотивации А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда. Изучение проблем организаций и управления Д. МакГрегора, теории «Х» и «У». Теории лидерства К. Левина. Разработка проблем организаций Р. Лайкерта. Теория стилей управления У. Оучи.

Школа науки управления. Математические методы в управлении, моделирование принятия управленческих решений. Количественные методы в разработке общеэкономических концепций.

Процессный подход в управлении. Становление концепции функционального управления. Системный подход в управлении. Исследования А.А. Богданова. «Тектология». Теория общих систем Л. фон Берталанфи.

Кибернетика Н. Винера. Механизм контроля системы с помощью передачи информации по каналам связи между управляемой и управляющей системами. Теория информации: кодирование, передача и расшифровка сообщений, емкость каналов и математическое изучение связи.

Ситуационный подход в управлении. Исследования условий использования организационных структур в различных условиях Т. Бернса, Г. Сталкера и др. Методология управления персоналом для достижения целей организации с элементами ситуационного подхода.

Управленческая мысль Советской России в 1920–30-е гг. Движение за научную организацию труда. Работы А.А. Богданова, А.К. Гастева, П.М. Керженцева, О.А. Ерманского, Е.Ф. Розмирович, И.М. Бурдянского, П.М. Ерманского, Н.А. Витке, Ф.Р. Дунаевского и др. Первая и вторая Всероссийские конференции по научной организации труда и производства. Третья Всесоюзная конференция по внутризаводскому планированию и управлению производством в машиностроении.

Взгляды на управление в СССР в 1950–80-е гг. Возрождение НОТовского движения в 1960-е гг. Использование экономико-математических методов, создание экономической кибернетики. Развитие системы планирования и управления народным хозяйством. Теория оптимального планирования народного хозяйства. Влияние работ Д.Е. Слуцкого на развитие экономико-математической теории. Исследования 1970–80-х гг. в области управления. Выработка методологических основ теории управления Г.Х. Поповым.

Управленческая мысль в современной России. Формирование современных управленческих концепций и подходов в менеджменте. Перспективы менеджмента.

#### *Список источников и литературы*

##### *Источники*

Тейлор Ф.У. Научная организация труда и управления / Под общ. ред. А.Н. Щербаня. М.: Экономика, 1965. – С. 207-263.

Файоль А. Общее и промышленное управление. М.: Контороллинг, 1992. – 111 с.

Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / Пер с. англ. под ред. Е.А. Кочегина. Минск, Харвест, 2003.

Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. / Научная организация труда и управления / Под общ. ред. А.Н.Щербаня. М.: Экономика, 1997. – С. 265-306.

##### *Учебники и учебные пособия (обязательные)*

История управленческой мысли: Учебник / Под ред. Н.В. Овчинниковой. М.: РГГУ, 2013. – 688 с.

Маршев В.И. История управленческой мысли / В.И. Маршев. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2005. - 730 с.: ISBN 5-16-002015-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/534265>.

##### *Учебники и учебные пособия (дополнительная литература)*

Хохлова Т.П. Теория менеджмента: история управленческой мысли: учебник / Т.П. Хохлова. - Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2022. - 384 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-9776-0268-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1844277>.

Якобсон А.Я. История управленческой мысли : учебное пособие / А.Я. Якобсон, Н.В. Бацон. - Москва: РИОР : ИНФРА-М, 2021. - 100 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. - (Высшее образование: Бакалавриат). -https://doi.org/10.12737/18643. - ISBN 978-5-369-01558-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1218436>.

#### *Вопросы для самоподготовки к государственному экзамену*

1. Школа научного управления: видные представители, основные труды, ключевые идеи, вклад в формирование и развитие профессионального менеджмента.
2. Административная школа управления: видные представители, основные труды, ключевые идеи, вклад в формирование и развитие профессионального менеджмента.
3. Школа человеческих отношений: видные представители, основные труды, ключевые идеи, вклад в формирование и развитие профессионального менеджмента.
4. Школа поведенческих наук: видные представители, основные труды, ключевые идеи, вклад в формирование и развитие профессионального менеджмента.
5. Школа науки управления (количественных методов): видные представители, основные труды, ключевые идеи, вклад в формирование и развитие профессионального менеджмента.
6. Ситуационный и процессный подходы в современном менеджменте; сущность, значение и особенности применения.
7. Управленческая мысль Советской России в 1920–30-е гг. Движение за научную организацию труда.
8. Управленческая мысль в СССР 1960–80-е гг. Развитие системы планирования и управления народным хозяйством.
9. Управленческая мысль России в 1990–2000-е гг. Переход на профессиональный менеджмент в условиях рыночной экономики.

В процессе обучения и подготовки к государственному экзамену должны быть сформирована следующая компетенция: ОПК-1.

#### *Содержание дисциплины*

Сущность менеджмента. Менеджмент как теория, практика и искусство управления. Цели, задачи и уровни менеджмента.

Система менеджмента: составляющие элементы механизма управления и управленческой деятельности. Характеристика организации как системы: разделение труда и специализация, связи и механизмы координации, степень централизации, организационные границы, масштаб управляемости и иерархия, дифференциация и интеграция. Формальные, неформальные и сложные организации.

Целевое управление организацией. Концепция управления по целям (МВО) П. Друкера.

Становление концепции функционального управления. Функциональная организация труда менеджера. Классификация функций менеджмента. Основные, связующие, частные, специфические функции. Сущность и содержание основных функций: планирование, организация, мотивация, координация, контроль. Связующие, интегрирующие и специальные функции. Основные производственные функции менеджмента.

Особенности управленческой деятельности и управленческого труда. Развитие и совершенствование профессиональных качеств менеджера.

Элементы и основные понятия функции планирования. Содержание, цели и задачи внутрифирменного планирования, виды планов. Принципы и методы планирования. Перспективное и текущее внутрифирменное планирование. Бизнес-план: основное содержание и порядок и методики разработки, типология.

Координация предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками. Поэтапный контроль реализации бизнес-планов. Функциональный подход в целях согласованности выполнения конкретных проектов работ.

Права, обязанности, ответственность и соподчиненность органов и отдельных должностных лиц (система полномочий). Полномочия и их функциональное содержание, норма управляемости. Делегирование полномочий, объем полномочий, ответственность за осуществляемые действия.

Методы управления: правовые, организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические. Стратегии руководства в современных условиях: характеристика стилей руководства и особенности их применения в управленческой практике.

Группа в организации. Понятие, структура, межличностные отношения. Управление конфликтными ситуациями при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций.

Лидерство. Основные теории: «великого человека» (Е. Боргатт), ситуационные (В. Врум – Ф. Йеттон, П. Херси и К. Бланшар), психоаналитические (Э. Берн), личностно-ситуационные (Дж. Браун), атрибутивные (Р. Хьюз, Р. Джиннетт и Дж. Курфи); теории обмена, или трансактного анализа (Ф. Хендер), трансформационного лидерства (Дж. Берне) и др. Формальное и неформальное лидерство. Сравнительная характеристика менеджера и лидера.

Бизнес-процессы в организации: особенности их моделирования и реорганизации в практическом менеджменте. Управление проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Документальное оформление решений в управлении производственной деятельностью организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.

Организация взаимодействия, координация и ее механизмы. Прямое управление, взаимное согласование. Организация и поддержка связей с деловыми партнерами. Анализ информации при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления).

Межуровневые информационные коммуникации в оперативном взаимодействии функциональных служб, поддержка электронных коммуникаций. Деловое общение, проведение переговоров и совещаний, осуществление деловой переписки.

Организационная культура и ее значение в управленческой практике. Диагностика организационной культуры и факторы, способствующие ее повышению. Этический кодекс и его структура.

Внутрифирменный контроль: формы и средства реализации. Система внутрифирменного учета и отчетности. Масштаб допустимых отклонений, принцип исключения, процесс регулирования. Управление по отклонениям. Современные системы контроля. Система контроллинга: функции и формы реализации.

Основные факторы и критерии эффективности менеджмента. Экономическое обоснование мероприятий, направленных на совершенствование управления в современной деловой практике.

#### *Список источников и литературы*

##### *Учебники и учебные пособия (обязательные)*

*Виханский О.С.* Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2022. - 656 с. - ISBN 978-5-9776-0320-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836393>.

*Резник С.Д.* Менеджмент: учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2022. — 367 с. - (Менеджмент в высшей школе). - DOI 10.12737/1514558. - ISBN 978-5-16-017017-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1514558>.

##### *Учебники и учебные пособия (дополнительные)*

*Басовский Л.Е.* Менеджмент: учебное пособие / Л.Е. Басовский. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2021. - 256 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006401-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1228802>.

Дорофеев В.Д. Менеджмент: учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. - Москва : ИНФРА-М, 2022. - 328 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. - (Высшее образование). - DOI 10.12737/1649. - ISBN 978-5-16-009538-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1834664>.

*Вопросы для самоподготовки к экзамену*

1. Цели управления: классификация, требования к разработке, формы установления, управление по целям (МВО).
2. Функции управления: понятие, виды (общие, интегрирующие, связующие, специальные), краткое содержание.
3. Перспективное и текущее внутрифирменное планирование.
4. Бизнес-план организации: назначение, структура, краткое содержание разделов. Особенности координации предпринимательской деятельности в условиях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками организационного процесса.
5. Управленческий труд: понятие, ключевые признаки и содержание. Требования к профессиональным компетенциям современных менеджеров.
6. Методы управления: понятие, классификация, особенности применения в практике работы современных руководителей и менеджеров.
7. Делегирование полномочий и нормы управляемости в системе управления.
8. Стиль руководства: понятие, классификация и особенности применения в современной управленческой практике.
9. Группа в организации: понятие, виды, структура и межличностные отношения.
10. Лидерство в организации: понятие, теории, типы, особенности воспитания лидеров.
11. Организационная культура: понятие, классификация, методы диагностики, условия, способствующие её повышению.
12. Разрешение конфликтов в организации: их природа, типы, причины и последствия, особенности управления конфликтами.
13. Организация и поддержка связей с партнерами по бизнесу: деловое общение, проведение переговоров и совещаний, осуществление деловой переписки.
14. Критерии и показатели эффективности менеджмента.

**Теория организации**

В процессе обучения и подготовки к государственному экзамену должна быть сформирована следующая компетенция: ОПК-1.

*Содержание дисциплины*

Теория организации и её место в системе научных знаний.

Организация как система. Макроскопические свойства систем. Целостность и независимость. Прогрессивные факторизация, систематизация и централизация. Обратная связь (положительная и отрицательная). Характеристика организации как системы: разделение труда и специализация, связи и механизмы координации, степень централизации, организационные границы.

Основные законы организации: синергия, единство анализа и синтеза, пропорциональность, развитие композиции, самосохранение, информированность, упорядоченность.

Среда организации. Внутренние переменные как ситуационные факторы организации. Системная модель внутренних переменных. Внешняя среда организации: среда прямого и косвенного воздействия. Факторы международной среды. Взаимодействие организаций со средой. Конкуренция, сделка, кооптация, коалиция. Стратегии взаимодействия: демпфирование, сглаживание, прогнозирование, ратционирование.

Жизнедеятельность и развитие организаций. Концепции А. Адизеса и Л. Грейнера, их содержание, сравнительная характеристика стадий развития современных компаний.

Организационные структуры: основные типы, их характеристики и конфигурации (бюрократические, дивизиональные и адаптивные). Факторы, определяющие выбор типа при проектировании организационных структур управления. Функциональная департаментализация. Межуровневые информационные коммуникации в оперативном взаимодействии функциональных служб. Развитие организационных структур управления. Подготовка организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.

*Список литературы*

*Учебники и учебные пособия (обязательные)*

Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. — 8-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2021. - 848 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-004700-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1242305>.

*Учебники и учебные пособия (дополнительные)*

Ван ден Берг, Г. Берг Ван ден Г. Ключевые модели менеджмента. 77 моделей, которые должен знать каждый менеджер: практическое руководство / Г. Берг ван ден, П. Питерсема; пер. с англ. В.Н. Егорова. - 7-е изд. - Москва: Лаборатория знаний, 2021. - 403 с. - ISBN 978-5-93208-522-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1906021>.

Демчук О.Н. Теория организации: учебное пособие / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. - 4-е изд., стер. - Москва: ФЛИНТА, 2022. - 262 с. - ISBN 978-5-9765-0699-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1874982>.

Подлесных В.И. Теория организации: учеб. пособие / В.И. Подлесных, Н.В. Кузнецов. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 345 с. - (высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006013-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/918383>.

#### *Вопросы для самоподготовки к государственному экзамену*

1. Организация: понятие, основные законы, виды.
2. Организация как система. Внутренняя и внешняя среда. Характеристика организации как системы: разделение труда и специализация, связи и механизмы координации, степень централизации, организационные границы.
3. Жизненный цикл организации: понятие, концепции А. Адизеса и Л. Грейнера, их содержание, сравнительная характеристика стадий развития современных компаний.
4. Иерархические (административные, бюрократические, рациональные) организационные структуры управления: виды, конфигурации, преимущества и недостатки.
5. Дивизиональные организационные структуры управления: виды, конфигурации, преимущества и недостатки.
6. Адаптивные организационные структуры управления: виды, конфигурации, преимущества и недостатки.

#### **Маркетинг**

В процессе подготовки к государственному экзамену должна быть сформирована следующая компетенция: ОПК-4.

#### *Содержание дисциплины*

Социально-экономическая сущность маркетинга. Базовые понятия маркетинга: нужды, потребности, спрос, обмен, сделка, рынок. Концепции управления маркетингом. Состав комплекса маркетинга «4Р», расширенный комплекс маркетинга «7Р». Цели и задачи маркетинговой деятельности. Субъект и объект маркетинга. Принципы маркетинга. Функции маркетинга. Характерные черты и основные направления развития маркетинга в России.

Понятие маркетинговой среды. Основные элементы микро- и макроокружения фирмы. Анализ маркетинговой среды при помощи SWOT- и STER-анализа.

Организация службы маркетинга на фирме. Традиционные и современные оргструктуры управления службой маркетинга. Основные задачи и функции подразделений службы маркетинга. Задачи, права, обязанности и ответственность директора по маркетингу.

Основные направления исследований в маркетинге. Методы, правила и процедуры маркетинговых исследований. Конкурентоспособность товара и фирмы. Методы расчета показателей конкурентоспособности.

Понятия сегментирования рынка и сегмента рынка. Стратегии охвата рынка. Позиционирование товаров на рынке. Критерии позиционирования. Выбор наиболее перспективных конкурентных преимуществ.

Сущность, значение, виды и источники маркетинговой информации. Методы ее получения и анализа. Система маркетинговой информации, ее содержание и основные элементы. Маркетинговые исследования: цели, задачи, методы проведения. Организация маркетинговых исследований. Этапы маркетинговых исследований. Разработка плана маркетинговых исследований. Бенчмаркинг, его цели и задачи.

Поведение потребителей, принципы и методы его изучения. Основные характеристики покупателей. Система личных потребностей потребителей. Методы измерения и оценки потребностей. Потребитель и комплекс «4С». Формы воздействия на принятие решения о покупке. Права потребителей и их защита в современном обществе. Законодательство о защите прав потребителя.

Понятие товара в маркетинге. Классификация товаров. Услуги – особый вид товара. Содержание и основные направления товарной политики организации. Формирование товарного ассортимента и управление им. Товарная линия и товарная номенклатура. Понятие нового товара в маркетинге. Разработка нового товара, основные этапы его создания. Жизненный цикл товара (ЖЦТ). Стратегии маркетинга на разных стадиях ЖЦТ. Матрица БКГ. Качество и конкурентоспособность товаров. Оценка качества и конкурентоспособности товаров. Стандартизация и сертификация в системе обеспечения качества и конкурентоспособности.

Понятия торговая марка, марочное название, марочный знак, товарный знак, знак обслуживания, авторское право, бренд. Законодательство РФ о товарных знаках и знаках обслуживания. Фирменный стиль товара, основные элементы фирменного стиля. Марочная политика организации. Упаковка: понятие, назначение. Виды и функции упаковки. Маркировка товаров: этикетки и ярлыки.

Понятие цены товара в маркетинге. Классификация цен. Основные ценообразующие факторы. Функции цен. Государственное регулирование цен. Ценовая эластичность спроса. Последовательность и методы расчета цен. Структура цены. Анализ безубыточности. Ценовая политика фирмы. Ценовые стратегии. Адаптация цен, ее виды. Скидки и надбавки, их виды, условия применения.

Понятия товародвижения и сбыта. Каналы распределения: функции и структура. Основные характеристики каналов распределения. Стратегии распределения. Выбор, построение и управление каналами сбыта. Вертикальные, горизонтальные и комбинированные маркетинговые системы.

Оптовая торговля и организационные формы оптовых посредников. Розничная торговля. Логистика в маркетинге: цель, задачи и функции. Стратегии закупок. Маркетинг продаж. Организация продаж. Прямой маркетинг.

Комплексы маркетинговых коммуникаций: реклама, стимулирование сбыта, PR, личные продажи. Сущность системы формирования спроса и стимулирования сбыта (ФОССТИС), ее задачи и методы. Реклама: виды, функции, средства и носители. Правовое регулирование рекламной деятельности.

Планирование и бюджет рекламы. Оценка эффективности рекламы. Мерчандайзинг как форма маркетинговой работы в условиях товарного насыщения. Средства и методы PR в маркетинге. Ярмарки и выставки. Личные продажи. Требования, предъявляемые к продавцам.

Предпосылки, принципы и черты стратегического маркетинга. Стратегическое маркетинговое планирование. Построение и использование стратегических матриц. Классификация стратегий маркетинга.

Особенности международного маркетинга. Маркетинговые исследования международных рынков. Сегментирование международного рынка. Планирование продукта при выходе на международный рынок. Адаптации товаров на международных рынках. Продвижение товара на международных рынках.

Ценообразование во внешнеторговых контрактах.

#### *Список литературы*

##### *Учебники и учебные пособия (обязательные)*

*Басовский Л.Е.* Маркетинг: учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2022. - 233 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-011840-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1854781>.

*Наумов В.Н.* Маркетинг: учебник / В.Н. Наумов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2022. - 410 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. - (Высшее образование: Бакалавриат). - DOI 10.12737/1222065. - ISBN 978-5-16-016723-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1222065>.

##### *Учебники и учебные пособия (дополнительные)*

*Жукова Т.Н.* Управление и организация маркетинговой деятельности: учебное пособие / Т.Н. Жукова. - Москва: ИНФРА-М, 2021. - 197 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - DOI 10.12737/1604. - ISBN 978-5-16-009400-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1222435>.

*Кислицына В.В.* Маркетинг: учебник / В.В. Кислицына. - Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2020. - 464 с.: ил. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0490-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1079856>.

#### *Вопросы для самоподготовки к государственному экзамену*

1. Маркетинг как философия ведения современного бизнеса. Содержание и организация маркетинговой деятельности на предприятии.
2. Основные концепции управления маркетинга и их сравнительная характеристика.
3. Сегментирование рынка: основные понятия, виды и критерии сегментации.
4. Позиционирование продукта на рынке: понятие, правила, критерии выявления маркетинговых приоритетов.
5. Товарная политика организации: цели, стратегии, особенности управления процессами формирования и развития продуктового портфеля, жизненный цикл товара.
6. Ценовая политика организации: цели, стратегии, методы ценообразования и особенности их применения в условиях рыночной экономики.
7. Сбытовая политика организации: цели, стратегии, каналы распределения продукции, особенности принятия маркетинговых решений по их выбору.
8. Политика продвижения продукции организации на рынок: цели, виды маркетинговых коммуникаций, их роль в формировании спроса и стимулирования сбыта в условиях рыночной экономики.

#### **Стратегический менеджмент**

В процессе подготовки к государственному экзамену должна быть сформирована следующая компетенция: ПК-1.

##### *Содержание дисциплины*

Стратегия как ключевой элемент управленческой деятельности современной организации. Школы стратегии. Концепция «5П» и сущность стратегического менеджмента. Сравнительный анализ оперативного и стратегического управления. Стратегическое управление как наука и искусство.

Этапы разработки стратегии. Характеристика процесса стратегического менеджмента. Стратегическое видение и миссия организации. Формирование стратегических целей и стратегия как средство их достижения. Пирамида разработки стратегии. Подходы к формированию стратегии. Участники стратегического процесса. Виды стратегических решений и требования к ним. Методы выбора и реализации стратегии.

Анализ отрасли и конкурентной ситуации. Характер конкуренции в отрасли. Модель факторов конкуренции М. Портера: оценка степени их влияния и природы создаваемых ими конкурентного преимущества. Барьеры вхождения в новую отрасль и пути их преодоления. Движущие силы конкуренции. PEST-/STEP-/GETS-анализ как инструмент мониторинга и сканирования внешней среды. Оценка экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности в целях выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей.

Оценка эффективности текущей стратегии. Исследование сильных и слабых сторон организации, внешних возможностей и угроз. SWOT/TOWS-анализ.

Конкурентная устойчивость организации, ее стратегический потенциал и позиционирование на рынке. Подходы к созданию конкурентных преимуществ. Факторы конкурентоспособности предприятия на рынке и слагаемые его конкурентного статуса. Оценка конкурентной силы организации (SPACE-анализ).

Особенности защиты конкурентных преимуществ.

Эталонные стратегии бизнеса: ориентация на концентрированный, интегративный, и/или диверсифицированный рост. Понятие, цели, типы и организационные формы интеграции. Стратегии сотрудничества: союзы и партнерства, слияния и поглощения, обратные процессы (разделение, разъединение, распаковка). Диверсификация: понятие, сущность и основные виды. Стратегический анализ диверсифицированной организации. Матрица

БКГ и модель GE. Стратегии диверсификации и роль корпоративного центра. Структура «портфеля» стратегий организации и механизмы их согласования. Типы стратегических соответствий. Стратегии сокращения и ликвидации.

Конкурентные стратегии и их виды: лидерство в области снижения издержек, дифференцирование, фокусирование на узком сегменте рынка. Стратегия оптимальных издержек, дополняющая матрицу М. Портера.

Функциональные стратегии организации. Производственные, технологические, ресурсные, инновационные, финансовые, маркетинговые, кадровые (человеческих ресурсов) и др. Анализ взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

Операционные стратегии: виды, содержание особенности разработки.

Процесс реализации стратегии: составляющие, факторы и необходимые условия. Сопrotивление системы стратегическим изменениям: его природа, источники, виды, возможности нейтрализации. Стратегия и организационная структура. Управление по целям. Управление по сильным и слабым сигналам.

Проактивное и реактивное управление.

Процесс стратегического контроля.

#### *Список литературы*

##### *Учебники и учебные пособия (обязательные)*

*Басовский Л.Е.* Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. - Москва: ИНФРА-М, 2021. - 365 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005115-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1190690>.

*Фомичев А.Н.* Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - 2-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2020. - 466 с. - ISBN 978-5-394-03480-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093665>.

##### *Учебники и учебные пособия (дополнительные)*

*Баринов В.А.* Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.А. Баринов, Д.Ю. Бусалов. - 2-е изд., доп. - Москва: ИНФРА-М, 2021. - 294 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - DOI 10.12737/1391566. - ISBN 978-5-16-016936-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1391566>.

*Маркова В.Д.* Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - Москва: ИНФРА-М, 2023. - 320 с. - (Справочники ИНФРА-М). - ISBN 978-5-16-009860-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1907577>.

#### *Вопросы для самоподготовки к государственному экзамену*

1. Понятие и сущность стратегического менеджмента. Сравнительная характеристика стратегического и оперативного управления. Концепция стратегии 5P.
2. Стратегия развития организации: основные этапы разработки и реализации.
3. Стратегическое видение и миссия организации: назначение, классификация, особенности формирования.
4. Факторы конкурентоспособности организации и слагаемые повышения её конкурентного статуса на рынке.
5. Анализ отрасли и конкурентной ситуации. Методы и инструменты исследования внешней среды организации.
6. Анализ ресурсов и потенциала организации. Методы и инструменты исследования её внутренней среды.
7. Виды стратегий и их характеристика.

#### **Управленческие решения**

В процессе подготовки к государственному экзамену должна быть сформирована следующая компетенция: ОПК-3.

##### *Содержание дисциплины*

Значение, сущность, свойства, классификация и типология управленческих решений. Определение понятия «управленческое решение» (УР). Понятие задачи принятия решений. Оптимальное и допустимое решение. Требования, предъявляемые к УР и условия их реализации. Иерархия, структура, уровни управления и их влияние на разработку УР.

Причины возникновения проблемных ситуаций. Основные типы задач управления, решаемые в организациях. Приведение ситуаций к типовым задачам управления. Характеристика основных элементов ситуации. Формализация задачи принятия решений.

Технологические схемы процесса подготовки и принятия решений. Модель процесса подготовки и принятия решений. Содержание и стадии процесса принятия УР. Формы разработки и реализации УР. Организация процесса разработки и принятия решений. Особенности документального оформления УР в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.

Свойства качественных решений. Факторы, влияющие на результат и определяющие качество и эффективность УР. Классификация методов разработки и принятия решений. Методы диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений: ситуационный анализ, моделирование, причинно-следственный анализ, логико-смысловое моделирование.

Количественный и качественный анализ информации при принятии управленческих решений. Построение организационно-управленческих моделей по конкретным задачам управления. Методы разработки и оценки альтернатив в управлении операционной (производственной) деятельностью организации. Таблицы решений, «дерево» решений: особенности и область использования. Экспертные методы принятия УР: особенности, область использования и разновидности метода экспертных оценок. Обработка экспертных оценок. Методы прогнозирования в задачах принятия решений (ЗПР). Классификация методов прогнозирования. Методы экстраполяции, неформальные методы, метод «Дельфы».

Методы выбора и реализации решений. Анализ альтернатив при разработке УР. Выявление управляемых факторов. Многокритериальные решения. Понятие интегрального критерия и особенности выбора альтернатив многокритериальных решений. Матрицы решений, кривые безразличия. Сетевое моделирование (топологические методы) в разработке УР. Сетевые модели как инструмент управления внедрения разработок. Методы принятия инвестиционных решений. Современная практика применения теории риска в отечественной и зарубежной экономической деятельности. Источники и виды потерь, классификация рисков, показатели риска и методы его оценки. Анализ и оценка последствий риска. Оценка комплексного риска. Методы выявления риска. Система управления риском и финансовыми отношениями. Сущность и содержание системы управления риском. Организационная схема и функции системы управления риском. Способы оценки степени риска и размера возможного ущерба в инвестиционной деятельности и финансировании. Приемы снижения степени риска. Особенности коллективных решений, связанных с риском. Влияние индивидуальных особенностей лица, принимающего решение на способность к риску.

Особенности оценки эффективности УР. Методологические подходы к оценке эффективности УР. Организация выполнения принятых решений. Методы контроля и механизма его осуществления. Сущность и виды ответственности. Нравственная, социальная и экологическая ответственность руководителя за реализацию УР.

#### *Список литературы*

##### *Учебники и учебные пособия (обязательные)*

Балдин К.В. Управленческие решения: Учебник / Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б., - 8-е изд. - Москва: Дашков и К, 2018. - 496 с.: ISBN 978-5-394-02269-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/327956>.

Шишкова Г.А. Управленческие решения: Учеб. пособие / Г.А. Шишкова, А.В. Козлов. М.: РГГУ, 2012. – 207 с.

##### *Учебники и учебные пособия (дополнительные)*

Ломакин А.Л. Управленческие решения: учебное пособие / А.Л. Ломакин, В.П. Буров, В.А. Морошкин. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : ФОРУМ: ИНФРА-М, 2022. - 176 с.: ил. - (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-91134-345-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836614>.

#### *Вопросы для самоподготовки к экзамену*

1. Управленческие решения: понятие, классификация, этапы разработки и реализации.
2. Условия принятия качественных управленческих решений.
3. Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений.
4. Управленческие решения и особенности их документального оформления в операционной деятельности современных организаций.
5. Риски в управлении: классификация, показатели и методы их оценки.
6. Особенности разработки управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска.

#### **Исследование систем управления**

В процессе подготовки к государственному экзамену должны быть сформирована следующая компетенция: ОПК-5.

##### *Содержание дисциплины*

Системы управления (СУ) как объект и предмет исследования. Функциональная роль исследований в развитии СУ. Системный анализ как основа общей концепции исследования СУ. Разработка гипотезы и концепции исследования СУ.

Классификация объектов исследования. Определение взаимозависимостей и отношений между элементами СУ и закономерности их развития. Взаимосвязи элементов СУ в пространстве и времени.

Методы исследования СУ. Анализ воздействия неожиданностей на организацию. Тестирование и экспертные оценки в исследовании СУ. Методы исследования технико-экономической эффективности СУ. Методы анализа управленческих отношений и информационных потоков в СУ. Методы сбора исходной информации и формализованного представления результатов изучения и анализа СУ.

Выбор и обоснование методики исследования. Уточнение целей и объектов исследования. Разработка документации для сбора данных и подготовка методических указаний по их заполнению. Подготовительные работы.

Выбор методов исследования СУ. Представление результатов обследования подсистем изучаемой СУ. Матричные методы анализа технологии обработки данных в существующих СУ. Структурные информационно-временные схемы и их использование при исследовании и совершенствовании СУ.

Направления, состав исследовательских и проектных работ, определяющие их факторы, основные этапы проведения, распределения ресурсов по этапам. Рабочая программа обследования. Распределение работ между исполнителями. Сетевой и графический методы контроля выполнения проектно-исследовательских работ. Организация проектно-исследовательских работ. Формирование групп. Определение численности, состава и специализации. Методы организации обучения членов исследовательских групп основным методам и приемам проведения работ.

Назначение, структура, состав и содержание технического задания (ТЗ) на проектирование организационного развития систем управления. Порядок подготовки ТЗ. Отражение в ТЗ целей, задач, юридического основания, показателей состояния объекта, исходных данных, требований и условий заказчика и исполнителей, сроков, стадийности, направлений проектирования и технико-экономического обоснования работ. Техническое проектирование и его особенности. Работы, выполняемые на стадии рабочего проектирования СУ. Техническое, технико-экономическое, юридическое и методическое обеспечение проектно-исследовательских работ. Оценка ожидаемой эффективности совершенствуемой СУ.

Диагностика СУ. Методы разработки предложений по структуризации исследуемых СУ. Методы разработки предложений по изменению материальных и информационных потоков в исследуемых СУ. Формальные и неформальные этапы разработки. Оценка эффективности СУ.

Формирование модели рациональной или оптимальной СУ. Оценка ожидаемых технико-экономических результатов совершенствования СУ.

Экспериментирование на стадии внедрения. Корректировка решений оргпроекта по результатам опытной эксплуатации реализованных проектных решений. Авторский надзор за внедрением.

#### *Список литературы*

*Учебники и учебные пособия (обязательные)*

Архипова Н.И. Исследование систем управления / Н.И. Архипова, В.В. Кульба, С.А. Косяченко и др. М.: ПРИОР, 2011. – С. 7-140, 263-331.

Фомичев А.Н. Исследование систем управления: учебник для бакалавров / А.Н. Фомичев. - 3-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2019. - 346 с. - ISBN 978-5-394-03218-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093201>.

*Учебники и учебные пособия (обязательные)*

Жуков Б.М. Исследование систем управления: учебник / Б.М. Жуков, Е.Н. Ткачева. - 2-е изд., стер. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2020. - 206 с. - ISBN 978-5-394-03556-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093661>.

Мильник В.В. Исследование систем управления: учебное пособие / В.В. Мильник, Б. П. Титаренко. - 2-е изд. - Москва: ИНФРА-М, 2020. - 238 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-369-01330-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1102075>.

#### *Вопросы для самоподготовки к экзамену*

1. Диагностика состояния и основные методы исследования систем управления в организации.
2. Планирование и организация проектно-исследовательских работ.
3. Особенности управления нововведениями в организационных системах. Основные методы снижения уровня сопротивляемости управленческого потенциала и их выбор.

#### **Управление человеческими ресурсами**

В процессе подготовки к государственному экзамену должна быть сформирована следующая компетенция: УК-3.

#### *Содержание дисциплины*

Человеческий фактор и его роль в развитии организации. Функция управления человеческими ресурсами (УЧР) в организации. Современные концепции УЧР. Методы управления и построения системы УЧР. Виды стратегий управления персоналом и их взаимосвязь со стратегией развития организации.

Сущность, цели и функции системы УЧР. Нормативные акты, регламентирующие разделение труда в организации. Внутренние нормативно-методические документы в сфере УЧР.

Основные направления деятельности и функции службы управления персоналом. Организационная структура службы управления персоналом. Обеспечение системы управления персоналом.

Кадровое планирование: цели, задачи и виды. Планирование потребности в персонале как часть бизнес-плана организации. Источники пополнения персонала. Методы определения общей потребности в персонале. Планирование квалификационного состава персонала. Разработка комплекса требований к кандидатам на должность. Анализ кадрового потенциала организации.

Основные подходы к формированию персонала. Профессиональный стандарт. Модель компетенций. Факторы, влияющие на процесс найма персонала. Кадровая технология приема на работу. Основные этапы процедуры приема персонала на работу. Источники и методы подбора кандидатов. Технологии подбора персонала.

Процедура отбора кандидатов. Подбор тестов для диагностики пригодности кандидата. Процедура тестирования. Правовые и этические основы тестирования. Профессиональные испытания как метод отбора кандидатов. Проверка состояния здоровья. Собеседование: виды, подготовка, фазы и правила проведения. Технологии проведения собеседования.

Роль профессионального потенциала в развитии организации. Виды профессионального обучения: подготовка, переподготовка, повышение квалификации. Цели и задачи профессионального развития персонала. Основные подходы к профессиональному обучению работников. Процедура управления развитием персонала. Анализ потребности в обучении. Современные технологии, формы и методы профессионального обучения. Подходы к формированию корпоративных программ развития персонала. Оценка эффективности обучения персонала. Концепция непрерывного обучения персонала. Стимулирование процесса обучения.

Карьера: понятие и концепция развития. Факторы, влияющие на развитие карьеры. Условия развития карьеры. Структура карьеры сотрудника. Этапы карьеры. Виды и типовые модели карьеры. Этапы профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации. Показатели оценки эффективности профессионально-квалификационного продвижения персонала.

Мотивация и стимулирование работников. Основные понятия: стимул, мотив, потребность, интерес, установка (ценность ориентации), структура мотивов трудового поведения. Теории мотивации. Мотивационные модели. Диагностика мотивированности персонала. Средства воздействия на мотивацию сотрудников. Разработка комплексной системы мотивации сотрудников в организации. Экономическая и социальная эффективность мотивации. Управление конфликтами и стрессами. Методы управления конфликтами.

#### *Список литературы*

##### *Учебники и учебные пособия (обязательные)*

Еремин В.И. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков; под ред. В.И. Еремина. - Москва: ИНФРА-М, 2018. - 272 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - [www.dx.doi.org/10.12737/15951](http://www.dx.doi.org/10.12737/15951). - ISBN 978-5-16-009507-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/939543>.

Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – 695 с. [ЭБС, znanium.com].

##### *Монографии и учебные пособия (дополнительные)*

Гродский В.С. Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность: монография / под ред. проф. В.С. Гродского, проф. Н.В. Солововой. - Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2022. - 278 с. - (Научная мысль). - <https://doi.org/10.12737/1754-8>. - ISBN 978-5-369-01754-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1854952>.

Лифшиц А.С. Управление человеческими ресурсами: теория и практика: учеб. пособие / А.С. Лифшиц. - Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2018. - 266 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - DOI: <https://doi.org/10.12737/1711-1>. - ISBN 978-5-369-01711-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/896719>.

#### *Вопросы для самоподготовки к государственному экзамену*

1. Система управления человеческими ресурсами в организации. Задачи и функции менеджера в данной профессиональной области.
2. Подбор и отбор работников как функция управления человеческими ресурсами.
3. Профессиональное обучение работников как функция управления человеческими ресурсами.
4. Управление карьерой как функция управления человеческими ресурсами.
5. Оценка работников как функция управления человеческими ресурсами.
6. Мотивация работников как функция управления человеческими ресурсами.

#### **Финансовый менеджмент**

В процессе подготовки к государственному экзамену должна быть сформирована следующая компетенция: ОПК-1.

##### *Содержание дисциплины*

Теоретические и организационные основы финансового менеджмента. Его предмет и базовые концепции: концепция денежного потока, концепция временной ценности денежных ресурсов, концепция компромисса между риском и доходностью, концепция стоимости капитала, концепция эффективности рынка капитала, концепция асимметричной информации, концепция агентских отношений, концепция альтернативных затрат, концепция временной неограниченности функционирования хозяйствующего субъекта.

Понятие финансовой системы. Методологические основы принятия финансовых решений. Финансовая деятельность компании в контексте окружающей среды. Объекты и субъекты финансового менеджмента, финансовые отношения. Задачи и функции финансового менеджмента.

Финансовые инструменты: сущность, виды, классификация. Понятия «финансового актива» и «финансового обязательства». Первичные, производные, долевого, долговые финансовые инструменты. Инструменты денежного рынка и рынка капитала.

Система бухгалтерского учета: финансовый учет, управленческий учет. Учетная политика организации. Финансовая и бухгалтерская отчетность. Понятие затрат, издержек, выручки, прибыли. Калькулирование и сметная стоимость выполнения работ, оказания услуг.

Информационное обеспечение финансового менеджмента и финансовый анализ.

Инвестиционная стратегия и инвестиционное бизнес-планирование. Управление инвестиционным портфелем ценных бумаг организации: понятие, классификация инвестиционных портфелей, этапы их формирования, оценка качества управления.

Долгосрочная финансовая политика организации: содержание, классификация и характеристика составляющих капитала организации. Управление собственным капиталом. Основные способы привлечения заемного капитала. Целевая и оптимальная структура капитала организации. Финансовые инновации в управлении капиталом.

Краткосрочная финансовая политика организации: содержание, направления реализации и инструменты. Ценовая политика. Политика управления затратами. Управление ресурсами. Управление дебиторской задолженностью. Управление дополнительными средствами и их эквивалентами. Политика управления источниками финансовых оборотных активов.

#### *Список литературы*

##### *Учебники и учебные пособия (обязательные)*

Лисицына Е.В. Финансовый менеджмент: учебник / Е.В. Лисицына, Т.В. Ващенко, М.В. Забродина; под ред. К.В. Екимовой. - Москва: ИНФРА-М, 2021. - 184 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006620-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1584941>.

Трошин А.Н. Финансовый менеджмент: учебник / А.Н. Трошин. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 331 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005734-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/920546>.

##### *Учебные пособия (дополнительные)*

Чараева М.В. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / М.В. Чараева. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 240 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://new.znanium.com>]. - (Высшее образование: Бакалавриат). - www.dx.doi.org/10.12737/13453. - ISBN 978-5-16-010828-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003848>.

#### *Вопросы для самоподготовки к государственному экзамену*

1. Инвестиционная стратегия и инвестиционное бизнес-планирование. Управление инвестиционным портфелем ценных бумаг организации: понятие, классификация инвестиционных портфелей, этапы их формирования, оценка качества управления.
2. Долгосрочная финансовая политика организации: содержание, классификация и характеристика составляющих капитала организации.
3. Краткосрочная финансовая политика организации: содержание, направления реализации и инструменты.

#### **Информационный менеджмент**

В процессе обучения и подготовки к государственному экзамену должна быть сформирована следующая компетенция: ОПК-6.

#### *Содержание дисциплины*

Понятие информационного менеджмента, его цели и задачи.

Информация и ее место в организационном управлении. Свойства и характеристики информации, методы ее измерения. Требования к информации в системах управления. Особенности использования информации о состоянии управляемого объекта и внешней среды в человеко-машинных системах. Методы обеспечения достоверности при обработке данных в системах организационного управления. Методы сжатия и кодирования информации. Методы представления и обработки знаний. Особенности создания информационного обеспечения систем организационного управления.

Функции и методы управления и особенности их информационного обеспечения.

Базы данных (локальные, распределенные) и системы управления ими. Особенности ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов. Система внутреннего документооборота организации и особенности анализа ее функционирования.

Информационное управление: характеристики, методы и механизмы реализации.

Компьютерные информационные системы: понятие, значение, этапы создания и характеристика.

Использование современных цифровых / информационных технологий в управлении организационными системами: технологии автоматизации документооборота, технологии анализа и моделирования бизнес-процессов, технологии корпоративного управления, технологии хранилищ данных, технологии аналитической обработки данных в реальном масштабе времени, технологии интеллектуального анализа данных.

Автоматизированное рабочее место менеджера: требования к его проектированию, аппаратные средства, программное обеспечение.

Защита информационных ресурсов. Анализ законодательной и нормативной базы обеспечения информационной безопасности. Организационный уровень обеспечения информационной безопасности. Антивирусная защита автоматизированных систем.

#### *Список литературы*

##### *Учебные пособия (обязательные)*

Информационный менеджмент: учебное пособие для вузов // Н.И. Архипова, В.В. Кульба, С.А. Косяченко и др. М.: Экономика, 2013. – 749 с.

Сенин А.С. Информационный менеджмент: учебное пособие для бакалавров очной и заочной формы обучения / А.С. Сенин, Е.А. Бубенок, М.Н. Дудин [и др.]. - Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2018. - 296 с. - ISBN 978-5-7749-1402-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1085534>.

##### *Учебные пособия (дополнительная литература)*

Гринберг А.С., Король И.А. Информационный менеджмент: учебное пособие для вузов. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 415 с. - (Серия «Профессиональный учебник: Информатика»). - ISBN 978-5-238-00614-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028593>.

*Вопросы для самоподготовки к государственному экзамену*

1. Информационное обеспечение управления организацией. Значение и сущность информации, её типы, категории и источники. Роль информационных технологий в деятельности менеджера. Информационная инфраструктура.
2. Базы данных (локальные, распределенные) и системы управления ими. Особенности ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов.
3. Этапы создания компьютерных информационных систем управления и их характеристика.
4. Автоматизированное рабочее место менеджера: требования к его проектированию, аппаратные средства, программное обеспечение.
5. Межуровневые информационные коммуникации в оперативном взаимодействии функциональных служб, поддержка электронных коммуникаций.
6. Цифровые технологии в управлении современными компаниями; цели и задачи, перспективные возможности и ожидаемые эффекты.

## **УЧЕБНЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ НАПРАВЛЕННОСТИ (ПРОФИЛЯ)**

### **«Проектный менеджмент»**

#### Международный менеджмент

В процессе обучения и подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену должна быть сформирована следующая компетенция: ПК-1.

#### *Содержание дисциплины*

Предмет, цели, задачи и функции международного менеджмента.

Оценка, выбор и практическое использование организационных форм, в рамках которых осуществляются зарубежные операции компании. Способы максимизации эффекта использования экономического потенциала и правовых возможностей стран пребывания.

Международные компании: понятие, классификация, организационные формы. Уровни управления в международных компаниях. Материнская (головная) фирма как высшая управленческая структура международной компании и ее виды (оперативно-производственная, холдинговая). Филиалы, представительства и отделения. Центральные органы управления международными компаниями: Совет директоров, Правление, комитеты, центральные службы. Задачи, функции, полномочия, особенности документационно-правового обеспечения и функционирования

Цели международной интеграции: выход на новые рынки, преодоление государственных торговых и инвестиционных барьеров, доступ к новым источникам ресурсов (в том числе материальных, финансовых, трудовых, технологических, информационных, организационных и пр.), повышение конкурентоспособности (включая устранение или смягчение конкуренции в интересах партнеров), экономия на расширении масштабов производства, рационализация производства, повышение его эффективности, использование преимуществ вертикальной интеграции, снижение рисков.

Основные формы корпоративной интеграции в международном бизнесе (экспортное лицензирование, сопроизводство, контракт-менеджмент, франчайзинг, контракты «под ключ», прямые зарубежные инвестиции, совместное предприятие, многонациональная компания): преимущества и недостатки. Особенности принятия инвестиционных решений, связанных с операциями на мировых рынках.

Слияния и поглощения. Формы международных стратегических альянсов: альянсы горизонтального типа, альянсы вертикального типа, альянсы по дистрибуции, родственные и перспективные диверсифицированные альянсы, международные альянсовые сети. Функциональные и неформальные соглашения. Возможные издержки и выгоды от сотрудничества. Механизм организации международного альянса: готовность компании к сотрудничеству – обсуждение проблем создания альянса – оценка альтернатив (организационная компонента, идентификация партнера, компонента хозяйственной деятельности, юридическая поддержка) – их исследование и обсуждение с партнерами – достижение консенсуса – внедрение результатов исследования. Особенности управления (планирование, организация, координация, мотивация, контроль) в альянсовых структурах.

Новые концепции управления в международном менеджменте: всеобщее управление качеством (*Total Quality Management*), управление знаниями (*Knowledge Management*), клиентоориентированный менеджмент (*Client Relationship Management*), сбалансированная система показателей (*Balanced Scorecard*), управление эффективностью (*Business Performance Management*), управление стоимостью компании (*Value-Based Management*) и др. Их характеристика. Вызовы современному миру.

Актуальные проблемы современного международного менеджмента: интернационализация, мультинационализация и глобализация; специализация, дифференцирование и диверсификация; централизация («материнство») и автономизация («дочерние» компании); структуризация и департаментализация; организационная и корпоративная культура; толерантность и ксенофобия; юридическая и социальная ответственность бизнеса; экономичность и эффективность ведения совместной деятельности.

#### *Список литературы*

*Учебники и учебные пособия (обязательные)*

Менеджмент: теория, практика и международный аспект: учебник / под ред. Н.Ю. Кониной. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Аспект Пресс, 2018. - 432 с. - ISBN 978-5-7567-0962-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1039452>.

Пивоваров С.Э. Международный менеджмент: учебник для вузов / С.Э. Пивоваров, Л.С. Тарасевич, И.А. Максимцев. - 5-е изд. - Санкт-Петербург: Питер, 2013. - 720 с. - Стандарт третьего поколения. - (Серия «Учебник для вузов»). - ISBN 978-5-496-00691-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1813188>.

Шевченко Б.И. Международный менеджмент. Управление международной компанией: Учеб. пособие. М.: РГГУ, 2010. – 669 с.

*Учебники и учебные пособия (дополнительные)*

Луговнина С.М. Международный менеджмент: учебное пособие / С.М. Луговнина. - Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2019. - 156 с. - ISBN 978-5-8158-2076-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1871026>.

Медведев А.Г. Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях: учебник / А.Г. Медведев. - Санкт-Петербург: СПбГУ, 2014. - 496 с. - ISBN 978-5-9924-0082-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1244758>.

Международный бизнес: учебник / В.К. Поспелов, Н.Н. Котляров, Н.В. Лукьянович [и др.]; под ред. д-ра экон. наук В.К. Поспелова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2022. - 379 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - DOI 10.12737/1014638. - ISBN 978-5-16-015010-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1014638>.

*Вопросы для самоподготовки к государственному экзамену*

1. Международный менеджмент: сущность, задачи, структурные элементы, особенности развития.
2. Международные компании: понятие, виды, организационные формы.
3. Организационная структура международной компании: головная фирма и дочерние предприятия (филиалы, представительства, отделения). Задачи, функции, полномочия, особенности документационно-правового обеспечения и функционирования.
4. Департаментализация и ее значение в международной управленческой практике: понятие, сущность, основные подходы (вертикальный функциональный, дивизиональный, матричный, командный, сетевой, виртуальный).
5. Центральные органы управления (совет директоров, правление, комитеты, штабы и др.) международными компаниями. Задачи, функции, полномочия, особенности документационно-правового обеспечения и функционирования.
6. Международная интеграция: понятие, цели, организационные формы.
7. Слияния и поглощения. Формы международных стратегических альянсов и механизмы их организации. Возможные выгоды и издержки от сотрудничества.
8. Новые концепции управления в международном менеджменте как вызовы современному миру.
9. Актуальные проблемы современного международного менеджмента: интернационализация, мультинационализация и глобализация.
10. Актуальные проблемы современного международного менеджмента: специализация, дифференцирование и диверсификация.

**Кросс-культурный менеджмент**

В процессе обучения и подготовки к государственному экзамену должна быть сформирована следующая компетенция: ПК-1.

*Содержание дисциплины*

Понятие «культура» в кросс-культурном менеджменте.

Факторы, определяющие поведение в разных культурах (установки, способность восприятия, творческие способности, устойчивость к внешним воздействиям).

Элементы культуры (система ценностей, религиозные традиции, отношение ко времени, роли и функциональное поведение, стили принятия решений, язык общения, особенности невербального общения и др.) и их содержание.

Классификация культур в кросс-культурном менеджменте: высоко- и низко-контекстуальные (типология Э. Холла), монокорневые и поликорневые (типология Э. Холла), моноактивные, полиактивные и реактивные культуры (типология Р.Д. Льюиса).

Параметры определения национального характера культуры согласно модели Г. Хофстеде: индивидуализм-коллективизм, дистанция власти, боязнь неопределенности, мужественность / женственность.

Кластеризация культур.

Международные модели менеджмента – американская, японская и других стран Тихоокеанского кольца (Китай, Южная Корея), европейская [континентальная (Германия, Франция, Австрия, Бельгия, Нидерланды и др.), скандинавская (Швеция, Норвегия, Финляндия, Дания, Исландия), южная (Испания, Португалия, Италия, Греция), британская (Англия, Шотландия, Уэльс, Ирландия), арабская (Алжир, Египет, Ирак, Иран, Кувейт, Марокко, ОАЭ, Саудовская Аравия и др.), российская]: национально-исторические и социально-экономические предпосылки формирования, становления и развития, особенности деловых культур, специфика ведения переговоров и заключения контрактов.

Конвергенция и дивергенция в кросс-культурном менеджменте: исследование эволюционных процессов сближения и трансформации культур различных стран мира. Сравнительная характеристика моделей менеджмента: США – Япония, США – Россия, Япония – Россия (отношение работников к компании и работе, доминирующие качества делового человека, профессиональная компетентность, продвижение по службе, характер поведения, главные мотивы, активизирующие труд персонала, процесс принятия управленческих решений, императивные качества руководителя, ориентация действий, отношения с подчиненными, критерии оценки труда, характер и структура управления, отношения с бизнес-партнерами, характер проведения инноваций и пр.).

*Список литературы*

*Учебники и учебные пособия (обязательные)*

Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения

к взаимопониманию / Пер. с англ. – М.: Дело, 1999. – 440 с.

Международный бизнес: учебник / В.К. Поспелов, Н.Н. Котляров, Н.В. Лукьянович [и др.]; под ред. д-ра экон. наук В.К. Поспелова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2022. - 379 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - DOI 10.12737/1014638. - ISBN 978-5-16-015010-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1014638>.

Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учеб. пособие. – 2-е изд. – М.: Изд. дом «Дело», РАНХиГС, 2012. – 256 с.

Сравнительный менеджмент: Учеб. пособие / Под ред. С.Э Пивоварова. СПб, Питер, 2006. – 368 с

*Учебные пособия (дополнительная литература)*

Досова А.Г. Сравнительный менеджмент: учебное пособие / А.Г. Досова, О.В. Федотова. - Волгоград: Волгоградский ГАУ, 2015. - 120 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/615134>.

Купчик Е.В. Основы делового общения и гостеприимства: учеб. пособие / Е.В. Купчик, О.В. Трофимова. - 3-е изд., стер. - Москва: ФЛИНТА, 2019. - 258 с. - ISBN 978-5-9765-1542-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1035401>.

Таратухина Ю.В. Межкультурная коммуникация в информационном обществе: учебное пособие / Ю.В. Таратухина, Л.А. Цыганова, Д.Э. Тколенко; Нац. исслед.ун-т «Высшая школа экономики». - 2-е изд. - Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. - 258 с. - ISBN 978-5-7598-1424-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1209250>.

#### *Вопросы для самоподготовки к государственному экзамену*

1. Понятие «культура» в кросс-культурном менеджменте, ее основные элементы и их содержание. Факторы, определяющие поведение в культурах разных стран мира.
2. Классификация культур в кросс-культурном менеджменте по типологии Э. Холла: (высоко-/низко-контекстуальные и монохронные/полихронные): содержание и сравнительная характеристика.
3. Классификация культур в кросс-культурном менеджменте по типологии Р.Д. Льюиса: (моноактивные, полиактивные и реактивные культуры): содержание и сравнительная характеристика.
4. Модель Г. Хофстеде: параметры определения национального характера культуры и их характеристика.
5. США: характеристика национальной модели менеджмента, деловой культуры, особенностей ведения переговоров и заключения контрактов с российскими партнерами.
6. Япония: характеристика национальной модели менеджмента, деловой культуры, особенностей ведения переговоров и заключения контрактов с российскими партнерами.
7. Китай: характеристика национальной модели менеджмента, деловой культуры, особенностей ведения переговоров и заключения контрактов с российскими партнерами.
8. Германия: характеристика национальной модели менеджмента, деловой культуры, особенностей ведения переговоров и заключения контрактов с российскими партнерами.
9. Франция: характеристика национальной модели менеджмента, деловой культуры, особенностей ведения переговоров и заключения контрактов с российскими партнерами.
10. Скандинавская модель менеджмента (Швеция, Норвегия, Финляндия): национально-исторические и социально-экономические предпосылки формирования, становления и развития, особенности деловых культур, специфика ведения переговоров и заключения контрактов с российскими партнерами.
11. Южная европейская модель менеджмента (Испания, Португалия, Италия, Греция): национально-исторические и социально-экономические предпосылки формирования, становления и развития, особенности деловых культур, специфика ведения переговоров и заключения контрактов с российскими партнерами.
12. Британская модель менеджмента (Англия, Шотландия, Уэльс, Ирландия): национально-исторические и социально-экономические предпосылки формирования, становления и развития, особенности деловых культур, специфика ведения переговоров и заключения контрактов с российскими партнерами.
13. Арабская модель менеджмента (Алжир, Египет, Ирак, Иран, Кувейт, Марокко, ОАЭ, Саудовская Аравия и др.): национально-исторические и социально-экономические предпосылки формирования, становления и развития, особенности деловых культур, специфика ведения переговоров и заключения контрактов с российскими партнерами.
14. Россия: характеристика национальной модели менеджмента, деловой культуры, особенностей ведения переговоров и заключения контрактов с зарубежными партнерами.
15. Сравнительная характеристика американской и японской национальных моделей менеджмента.

## **2.2. Оценочные материалы для проведения государственного экзамена**

### **2.2.1. Описание показателей, критериев и шкалы оценивания**

Основными критериями оценки государственного экзамена являются:

- степень соответствия ответа студента требованиям, предъявляемым к освоению дисциплин в соответствии с настоящей программой;
- уровень сформированности компетенций студента в соответствии с требованиями ФГОС ВПО.

Результаты сдачи междисциплинарного государственного итогового экзамена определяются по пятибалльной шкале оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» и объявляются в тот же день после оформления в соответствующем порядке протоколов заседания Государственной экзаменационной комиссии.

Оценка *«отлично»* выставляется студенту, если он показывает глубокие всесторонние знания по содержанию отдельных дисциплин в соответствии с программой государственного экзамена, отлично ориентируется в обязательной и дополнительной литературе и требованиях соответствующих нормативно-правовых документов; самостоятельно, логически стройно и последовательно излагает материал, демонстрирует умение анализировать различные научные взгляды, аргументировано отстаивать собственную научную позицию, творчески увязывает теоретические положения с практикой их использования в сфере управления современными компаниями, обладает высокой культурой речи.

Оценка *«хорошо»* выставляется студенту, если он показывает твердые знания отдельных дисциплин, включенных в состав государственного экзамена, в соответствии с программой, хорошо ориентируется в обязательной литературе, знает требования соответствующих нормативно-правовых документов, самостоятельно и последовательно излагает материал, умеет увязывать теоретические положения с практикой их использования в сфере управления современными компаниями.

Оценка *«удовлетворительно»* выставляется студенту, если он в основном показывает знания отдельных дисциплин, включенных в состав государственного экзамена в соответствии с программой, ориентируется не во всех, а лишь в некоторых источниках и литературе. Знает отдельные положения нормативно-правовых документов, материал излагает репродуктивно, допуская некоторые ошибки, предпринимает попытки анализировать различные научные взгляды, обосновать собственную научную позицию по требованию комиссии, с трудом умеет установить связь теоретических положений с практикой их использования в сфере управления современными компаниями, речь не всегда логична и последовательна.

Оценка *«неудовлетворительно»* выставляется студенту, если он демонстрирует отсутствие знания основных положений отдельных дисциплин, включенных в состав государственного экзамена. Не ориентируется в обязательной литературе, не в состоянии ответить на вопросы членов государственной комиссии, обосновать собственную научную позицию, не умеет устанавливать связь теоретических положений с практикой их использования в сфере управления современными компаниями, речь слаборазвита и маловыразительна.

#### 2.2.2. Типовые контрольные задания или иные материалы

В качестве типовых контрольных заданий выбраны ответы на экзаменационные билеты, содержащие по два вопроса: один по общему и специальному менеджменту, а второй – по международному менеджменту и кросс-культурным коммуникациям.

Список вопросов представлен в таблице.

Наименование дисциплины	Примерный перечень контрольных вопросов
<b>Общие дисциплины</b>	
История управленческой мысли	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Школа научного управления: видные представители, основные труды, ключевые идеи, вклад в формирование и развитие профессионального менеджмента.</li> <li>2. Административная школа управления: видные представители, основные труды, ключевые идеи, вклад в формирование и развитие профессионального менеджмента.</li> <li>3. Школа человеческих отношений: видные представители, основные труды, ключевые идеи, вклад в формирование и развитие профессионального менеджмента.</li> <li>4. Школа поведенческих наук: видные представители, основные труды, ключевые идеи, вклад в формирование и развитие профессионального менеджмента.</li> <li>5. Школа науки управления (количественных методов): видные представители, основные труды, ключевые идеи, вклад в формирование и развитие профессионального менеджмента.</li> <li>6. Ситуационный и процессный подходы в современном менеджменте; сущность, значение и особенности применения.</li> <li>7. Управленческая мысль Советской России в 1920-30-е гг. Движение за научную организацию труда.</li> <li>8. Управленческая мысль в СССР 1960–80-е гг. Развитие системы планирования и управления народным хозяйством.</li> <li>9. Управленческая мысль России в 1990–2000-е гг. Переход на профессиональный менеджмент в условиях рыночной экономики.</li> </ol>
Менеджмент организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цели управления: классификация, требования к разработке, формы установления, управление по целям.</li> <li>2. Функции управления: понятие, виды (общие, интегрирующие, связующие, специальные), краткое содержание.</li> <li>3. Перспективное и текущее внутрифирменное планирование.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Бизнес-план организации: назначение, структура, краткое содержание разделов. Особенности координации предпринимательской деятельности в условиях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками организационного процесса.</li> <li>5. Управленческий труд: понятие, ключевые признаки и содержание. Требования к профессиональным компетенциям современных менеджеров.</li> <li>6. Методы управления: понятие, классификация, особенности применения в практике работы современных руководителей и менеджеров.</li> <li>7. Делегирование полномочий и нормы управляемости в системе управления.</li> <li>8. Стиль руководства: понятие, классификация и особенности применения в современной управленческой практике.</li> <li>9. Группа в организации: понятие, виды, структура и межличностные отношения.</li> <li>10. Лидерство в организации: понятие, теории, типы, особенности воспитания лидеров.</li> <li>11. Организационная культура: понятие, классификация, методы диагностики, условия, способствующие её повышению.</li> <li>12. Разрешение конфликтов в организации: их природа, типы, причины и последствия, особенности управления конфликтами.</li> <li>13. Организация и поддержка связей с партнерами по бизнесу: деловое общение, проведение переговоров и совещаний, осуществление деловой переписки.</li> <li>14. Критерии и показатели эффективности менеджмента.</li> </ol>
Теория организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация: понятие, основные законы, виды.</li> <li>2. Организация как система. Внутренняя и внешняя среда.</li> <li>3. Характеристика организации как системы: разделение труда и специализация, связи и механизмы координации, степень централизации, организационные границы.</li> <li>4. Жизненный цикл организации: понятие, концепции А. Адизеса и Л. Грейнера, их содержание, сравнительная характеристика стадий развития современных компаний.</li> <li>5. Иерархические (административные, бюрократические, рациональные) организационные структуры управления: виды, конфигурации, преимущества и недостатки.</li> <li>6. Дивизиональные организационные структуры управления: виды, конфигурации, преимущества и недостатки.</li> <li>7. Адаптивные организационные структуры управления: виды, конфигурации, преимущества и недостатки.</li> </ol>
Маркетинг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Маркетинг как философия ведения современного бизнеса. Содержание и организация маркетинговой деятельности на предприятии.</li> <li>2. Основные концепции управления маркетинга и их сравнительная характеристика.</li> <li>3. Сегментирование рынка: основные понятия, виды и критерии сегментации.</li> <li>4. Позиционирование продукта на рынке: понятие, правила, критерии выявления маркетинговых приоритетов.</li> <li>5. Товарная политика организации: цели, стратегии, особенности управления процессами формирования и развития продуктового портфеля, жизненный цикл товара.</li> <li>6. Ценовая политика организации: цели, стратегии, методы ценообразования и особенности их применения в условиях рыночной экономики.</li> <li>7. Сбытовая политика организации: цели, стратегии, каналы распределения продукции, особенности принятия маркетинговых решений по их выбору.</li> <li>8. Политика продвижения продукции организации на рынок: цели, виды маркетинговых коммуникаций, их роль в формировании спроса и стимулировании сбыта в условиях рыночной экономики.</li> </ol>
Стратегический менеджмент	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие и сущность стратегического менеджмента. Сравнительная характеристика стратегического и оперативного управления. Концепция стратегии 5P.</li> <li>2. Стратегия развития организации: основные этапы разработки и реализации.</li> <li>3. Стратегическое видение и миссия организации: назначение, классификация, особенности формирования.</li> <li>4. Факторы конкурентоспособности организации и слагаемые повышения её конкурентного статуса на</li> </ol>

	<p>рынке.</p> <p>5. Анализ отрасли и конкурентной ситуации. Методы и инструменты исследования внешней среды организации.</p> <p>6. Анализ ресурсов и потенциала организации. Методы и инструменты исследования её внутренней среды.</p> <p>7. Виды стратегий и их характеристика.</p>
Управленческие решения	<p>1. Управленческие решения: понятие, классификация, этапы разработки и реализации.</p> <p>2. Условия принятия качественных управленческих решений.</p> <p>3. Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений.</p> <p>4. Управленческие решения и особенности их документального оформления в операционной деятельности современных организаций.</p> <p>5. Риски в управлении: классификация, показатели и методы их оценки.</p> <p>6. Особенности разработки управленческих решений в условиях определённости, неопределённости и риска.</p>
Исследование систем управления	<p>1. Диагностика состояния и основные методы исследования систем управления в организации.</p> <p>2. Планирование и организация проектно-исследовательских работ.</p> <p>3. Особенности управления нововведениями в организационных системах. Основные методы снижения уровня сопротивляемости управленческого потенциала и их выбор.</p>
Управление человеческими ресурсами	<p>1. Система управления человеческими ресурсами в организации. Задачи и функции менеджера в данной профессиональной области.</p> <p>2. Подбор и отбор работников как функция управления человеческими ресурсами.</p> <p>3. Профессиональное обучение работников как функция управления человеческими ресурсами.</p> <p>4. Управление карьерой как функция управления человеческими ресурсами.</p> <p>5. Оценка работников как функция управления человеческими ресурсами.</p> <p>6. Мотивация работников как функция управления человеческими ресурсами.</p>
Финансовый менеджмент	<p>1. Инвестиционная стратегия и инвестиционное бизнес-планирование. Управление инвестиционным портфелем ценных бумаг организации: понятие, классификация инвестиционных портфелей, этапы их формирования, оценка качества управления.</p> <p>2. Долгосрочная финансовая политика организации: содержание, классификация и характеристика составляющих капитала организации.</p> <p>3. Краткосрочная финансовая политика организации: содержание, направления реализации и инструменты.</p>
Информационный менеджмент	<p>1. Информационное обеспечение управления организацией. Значение и сущность информации, её типы, категории и источники. Роль информационных технологий в деятельности менеджера. Информационная инфраструктура.</p> <p>2. Базы данных (локальные, распределенные) и системы управления ими. Особенности ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников оргпроектов.</p> <p>3. Этапы создания компьютерных информационных систем управления и их характеристика.</p> <p>4. Автоматизированное рабочее место менеджера: требования к его проектированию, аппаратные средства, программное обеспечение.</p> <p>5. Межуровневые информационные коммуникации в оперативном взаимодействии функциональных служб, поддержка электронных коммуникаций.</p> <p>6. Цифровые технологии в управлении современными компаниями; цели и задачи, перспективные возможности и ожидаемые эффекты.</p>
Международный менеджмент	<p>1. Международный менеджмент: сущность, структурные элементы, особенности развития.</p> <p>2. Международные компании: понятие, виды, организационные формы.</p> <p>3. Организационная структура международной компании: головная фирма и дочерние предприятия (филиалы, представительства, отделения). Задачи, функции, полномочия, особенности документационно-правового обеспечения и функционирования.</p> <p>4. Департаментализация и ее значение в международной управленческой практике: понятие, сущность,</p>

	<p>основные подходы (вертикальный функциональный, дивизиональный, матричный, командный, сетевой, виртуальный).</p> <p>5. Центральные органы управления (совет директоров, правление, комитеты, штабы и др.) международными компаниями. Задачи, функции, полномочия, особенности документационно-правового обеспечения и функционирования.</p> <p>6. Международная интеграция: понятие, цели, организационные формы.</p> <p>7. Слияния и поглощения. Формы международных стратегических альянсов и механизмы их организации. Возможные выгоды и издержки от сотрудничества.</p> <p>8. Новые концепции управления в международном менеджменте как вызовы современному миру.</p> <p>9. Актуальные проблемы современного международного менеджмента: интернационализация, мультинационализация и глобализация.</p> <p>10. Актуальные проблемы современного международного менеджмента: специализация, дифференцирование и диверсификация.</p>
Кросс-культурный менеджмент	<p>1. Понятие «культура» в кросс-культурном менеджменте, ее основные элементы и их содержание. Факторы, определяющие поведение в культурах разных стран мира.</p> <p>2. Классификация культур в кросс-культурном менеджменте по типологии Э. Холла: (высоко-/низко-контекстуальные и монохронные/полихронные): содержание и сравнительная характеристика.</p> <p>3. Классификация культур в кросс-культурном менеджменте по типологии Р.Д. Льюиса: (моноактивные, полиактивные и реактивные культуры): содержание и сравнительная характеристика.</p> <p>4. Модель Г. Хофстеде: параметры определения национального характера культуры и их характеристика.</p> <p>5. США: характеристика национальной модели менеджмента, деловой культуры, особенностей ведения переговоров и заключения контрактов с российскими партнерами.</p> <p>6. Япония: характеристика национальной модели менеджмента, деловой культуры, особенностей ведения переговоров и заключения контрактов с российскими партнерами.</p> <p>7. Китай: характеристика национальной модели менеджмента, деловой культуры, особенностей ведения переговоров и заключения контрактов с российскими партнерами.</p> <p>8. Германия: характеристика национальной модели менеджмента, деловой культуры, особенностей ведения переговоров и заключения контрактов с российскими партнерами.</p> <p>9. Франция: характеристика национальной модели менеджмента, деловой культуры, особенностей ведения переговоров и заключения контрактов с российскими партнерами.</p> <p>10. Скандинавская модель менеджмента (Швеция, Норвегия, Финляндия): национально-исторические и социально-экономические предпосылки формирования, становления и развития, особенности деловых культур, специфика ведения переговоров и заключения контрактов с российскими партнерами.</p> <p>11. Южная европейская модель менеджмента (Испания, Португалия, Италия, Греция): национально-исторические и социально-экономические предпосылки формирования, становления и развития, особенности деловых культур, специфика ведения переговоров и заключения контрактов с российскими партнерами.</p> <p>12. Британская модель менеджмента (Англия, Шотландия, Уэльс, Ирландия): национально-исторические и социально-экономические предпосылки формирования, становления и развития, особенности деловых культур, специфика ведения переговоров и заключения контрактов с российскими партнерами.</p> <p>13. Арабская модель менеджмента (Алжир, Египет, Ирак, Иран, Кувейт, Марокко, ОАЭ, Саудовская Аравия и др.): национально-исторические и социально-экономические предпосылки формирования, становления и развития, особенности деловых культур, специфика ведения переговоров и заключения контрактов с российскими партнерами.</p> <p>14. Россия: характеристика национальной модели менеджмента, деловой культуры, особенностей ведения переговоров и заключения контрактов с зарубежными партнерами.</p> <p>15. Сравнительная характеристика американской и японской национальных моделей менеджмента.</p>

### **2.2.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания**

#### **2.2.3.1. Государственные экзаменационная и апелляционная комиссии**

Для проведения государственной итоговой аттестации в РГГУ создаются государственные экзаменационные комиссии.

Для рассмотрения апелляций по результатам государственной итоговой аттестации в РГГУ создаются апелляционные комиссии.

Государственная экзаменационная и апелляционная комиссии (далее вместе – комиссии) действуют в течение календарного года.

Комиссии создаются по каждой образовательной программе или по ряду образовательных программ.

Председатель государственной экзаменационной комиссии утверждается Министерством образования и науки Российской Федерации по представлению РГГУ не позднее 31 декабря, предшествующего году проведения государственной итоговой аттестации.

Составы комиссий утверждаются приказом ректора не позднее чем за 1 месяц до даты начала государственной итоговой аттестации.

Председатели комиссий организуют и контролируют деятельность комиссий, обеспечивают единство требований, предъявляемых к обучающимся при проведении государственной итоговой аттестации.

2.2.3.1.6. Основной формой деятельности комиссий являются заседания.

Заседания комиссий правомочны, если в них участвуют не менее двух третей от числа лиц, входящих в состав комиссий.

Заседания комиссий проводятся председателями комиссий.

Решения комиссий принимаются простым большинством голосов от числа лиц, входящих в состав комиссий и участвующих в заседании. При равном числе голосов председатель комиссии обладает правом решающего голоса.

Решения, принятые комиссиями, оформляются протоколами.

В протоколе заседания государственной экзаменационной комиссии по приему государственного аттестационного испытания отражаются перечень заданных обучающемуся вопросов и характеристика ответов на них, мнения председателя и членов государственной экзаменационной комиссии о выявленном в ходе государственного аттестационного испытания уровне подготовленности обучающегося к решению профессиональных задач, сформированности компетенций, а также о выявленных недостатках в теоретической и практической подготовке обучающегося.

Протоколы заседаний комиссий подписываются председателем. Протокол заседания государственной экзаменационной комиссии также подписывается секретарем экзаменационной комиссии.

Протоколы заседаний комиссий сшиваются в книги и хранятся в архиве РГГУ.

Государственные экзаменационные комиссии

Председатель государственной экзаменационной комиссии утверждается из числа лиц, не работающих в РГГУ, имеющих ученую степень доктора наук и/или ученое звание профессора, либо являющихся ведущими специалистами – представителями работодателей или их объединений в соответствующей области профессиональной деятельности.

В состав государственной экзаменационной комиссии входят председатель указанной комиссии и не менее 4 членов указанной комиссии. Члены государственной экзаменационной комиссии являются ведущими специалистами – представителями работодателей или их объединений в соответствующей области профессиональной деятельности и (или) лицами, которые относятся к профессорско-преподавательскому составу РГГУ (иных организаций) и/или к научным работникам данной организации (иных организаций) и имеют ученое звание и/или ученую степень. Доля лиц, являющихся ведущими специалистами – представителями работодателей или их объединений в соответствующей области профессиональной деятельности (включая председателя государственной экзаменационной комиссии), в общем числе лиц, входящих в состав государственной экзаменационной комиссии, должна составлять не менее 50 процентов.

На период проведения государственной итоговой аттестации для обеспечения работы государственной экзаменационной комиссии приказом ректора назначается секретарь указанной комиссии из числа лиц, относящихся к профессорско-преподавательскому составу университета, научных работников или административных работников РГГУ. Секретарь государственной экзаменационной комиссии не входит в ее состав. Секретарь государственной экзаменационной комиссии ведет протоколы ее заседаний, представляет необходимые материалы в апелляционную комиссию.

Апелляционная комиссия.

Председателем апелляционной комиссии утверждается ректор РГГУ (либо лицо, исполняющее его обязанности, или лицо, уполномоченное ректором на основании приказа).

В состав апелляционной комиссии входят председатель указанной комиссии и не менее 3 членов указанной комиссии. Состав апелляционной комиссии формируется из числа лиц, относящихся к профессорско-преподавательскому составу организации и не входящих в состав государственных экзаменационных комиссий.

#### **2.2.3.2. Правила проведения государственной итоговой аттестации**

Не позднее чем за 30 календарных дней до дня проведения первого государственного аттестационного испытания приказом ректора утверждается расписание государственных аттестационных испытаний (далее - расписание), в котором указываются даты, время и места проведения государственных аттестационных испытаний и предэкзаменационных консультаций.

При формировании расписания устанавливается перерыв между государственными аттестационными испытаниями продолжительностью не менее 7 календарных дней.

Расписание доводится до сведения обучающихся, председателя и членов государственных экзаменационных и апелляционных комиссий, секретарей государственных экзаменационных комиссий, руководителей и консультантов выпускных квалификационных работ.

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории РГГУ. для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- консультации с использованием телекоммуникационных средств;
- прием экзамена в онлайн-формате.

Результаты государственного аттестационного испытания, проводимого в устной форме, объявляются в день его проведения, результаты государственного аттестационного испытания, проводимого в письменной форме, – на следующий рабочий день после дня его проведения.

По результатам государственных аттестационных испытаний обучающийся имеет право на апелляцию.

Обучающийся имеет право подать в апелляционную комиссию письменную апелляцию о нарушении, по его мнению, установленной процедуры проведения государственного аттестационного испытания и/или несогласии с результатами государственного экзамена.

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

Для рассмотрения апелляции секретарь государственной экзаменационной комиссии направляет в апелляционную комиссию протокол заседания государственной экзаменационной комиссии, заключение председателя государственной экзаменационной комиссии о соблюдении процедурных вопросов при проведении государственного аттестационного испытания, а также письменные ответы обучающегося (при их наличии) (для рассмотрения апелляции по проведению государственного экзамена) либо выпускную квалификационную работу, отзыв и рецензию (рецензии) (для рассмотрения апелляции по проведению защиты выпускной квалификационной работы).

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

Решение апелляционной комиссии доводится до сведения обучающегося, подавшего апелляцию, в течение 3 рабочих дней со дня заседания апелляционной комиссии. Факт ознакомления обучающегося, подавшего апелляцию, с решением апелляционной комиссии удостоверяется подписью обучающегося.

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

- об отклонении апелляции, если изложенные в ней сведения о нарушениях процедуры проведения государственного аттестационного испытания обучающегося не подтвердились и/или не повлияли на результат государственного аттестационного испытания;
- об удовлетворении апелляции, если изложенные в ней сведения о допущенных нарушениях процедуры проведения государственного аттестационного испытания обучающегося подтвердились и повлияли на результат государственного аттестационного испытания.

В случае удовлетворения апелляции результат проведения государственного аттестационного испытания подлежит аннулированию, в связи с чем протокол о рассмотрении апелляции не позднее следующего рабочего дня передается в государственную экзаменационную комиссию для реализации решения апелляционной комиссии. Обучающемуся предоставляется возможность пройти государственное аттестационное испытание в сроки, установленные университетом.

При рассмотрении апелляции о несогласии с результатами государственного экзамена апелляционная комиссия выносит одно из следующих решений:

- об отклонении апелляции и сохранении результата государственного экзамена;
- об удовлетворении апелляции и выставлении иного результата государственного экзамена.

Решение апелляционной комиссии не позднее следующего рабочего дня передается в государственную экзаменационную комиссию. Решение апелляционной комиссии является основанием для аннулирования ранее выставленного результата государственного экзамена и выставления нового.

Решение апелляционной комиссии является окончательным и пересмотру не подлежит. Повторное проведение государственного аттестационного испытания обучающегося, подавшего апелляцию, осуществляется в присутствии председателя или одного из членов апелляционной комиссии не позднее даты завершения обучения в РГГУ в соответствии с образовательным стандартом.

Апелляция на повторное проведение государственного аттестационного испытания не принимается.

### 2.2.3.3. Структура и содержание программы

Экзамен сдается в устной форме. Комплексный характер программы обусловил специфику составления экзаменационных билетов. Экзаменационные вопросы и задания формулируются комплексно и соответствуют разделам из разных учебных дисциплин, формулирующих конкретные компетенции по менеджменту.

Каждый экзаменационный билет содержит два теоретических вопроса. Вопросы билетов отражают общие теоретические аспекты менеджмента, а также призваны выявить профессиональные знания, умения и навыки выпускников бакалавриата в области практического подхода к обсуждаемому вопросу.

Программа государственного экзамена содержит перечень вопросов по основным тематическим разделам, список источников, учебников и учебных пособий, а также обязательной и дополнительной литературы.

### 2.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение

#### государственного экзамена

2.3.1. В качестве основного информационного ресурса при подготовке к государственному экзамену выступают электронно-библиотечные системы, предоставляющие возможность круглосуточного дистанционного индивидуального доступа для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет, адрес в сети Интернет:

- электронно-библиотечная система «Znanium.com» <http://www.znanium.com>;
- электронно-библиотечная система издательства «Юрайт» <https://urait.ru/library>;
- электронная научная библиотека РГГУ <https://urait.ru/library>.

2. Имеется возможность одновременного индивидуального доступа к электронно-библиотечным системам, в том числе одновременного доступа к каждому изданию, входящему в электронно-библиотечную систему, не менее, чем для 25 процентов обучающихся по каждой из форм получения образования.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ И ОФОРМЛЕНИЮ ВКР

### 3.1. Порядок выбора темы исследования и ее утверждения

Тематика выпускных квалификационных работ по направлению 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата) разрабатывается кафедрой управления, периодически обновляется и утверждается на заседании Совета Института экономики, управления и права.

Все темы, сформулированные на основе Тематики, представленной в п. 3.13, должны быть актуальными в научном и практическом отношениях.

Формулировка темы ВКР должна давать ясное представление о том, что она предполагает решение конкретных практических задач, способствующих повышению эффективности управленческой деятельности организаций, осуществляющих управленческую деятельность

При формулировании темы ВКР нужно учитывать цель и задачи, объект и предмет исследования, методы и направления научного поиска. Формулировки цели и задач должны начинаться со слов: «исследование...», «совершенствование (развитие)...», «проектирование (разработка)...», «анализ (оценка)...», «повышение (снижение)...», «улучшение...» и т.п. Допускается комбинация целей и задач. Например: «Совершенствование...», «проектирование и оценка...».

В качестве объекта исследования при написании ВКР работ по направлению 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата) могут выступать предприятия любой организационно-правовой формы (кроме ИП), на которых выпускники проходят преддипломную практику.

Преддипломная практика проводится для выполнения выпускной квалификационной работы и является обязательной (п. 6.7. ФГОС ВО 3+).

Предметом исследования выступают стратегическое, информационное, организационно-правовое, документационное, кадровое, маркетинговое, инновационное, технологическое и иное обеспечение управленческой деятельности.

При выборе темы студент должен руководствоваться своим интересом к той или иной проблеме, направленностями кафедры управления, рекомендациями ее профессорско-преподавательского состава, возможностью получения исходных, в частности статистических, данных наличием специальной литературы, потребностями выбранной ими для исследования организации в совершенствовании процессов управления.

Выбор темы и ее утверждение должны предшествовать началу преддипломной практики. Студент, выбрав тему ВКР, для ее утверждения должен подать на имя заведующего кафедрой управления заявление, форма которого приведена в *Приложении 1*, в следующие сроки: в сентябре – для очного отделения; в июне – для очно-заочного отделения; в апреле-мае – для заочного факультета.

Кафедра управления назначает руководителей ВКР из числа профессоров и доцентов, работающих на ней в качестве штатных преподавателей и совместителей, а также на условиях почасовой оплаты труда.

Списки фамилий студентов-выпускников, тем выпускных квалификационных работ, фамилий руководителей и рецензентов по каждой работе представляются в деканат за подписью заведующих кафедрами. В списках указываются фамилия, имя, отчество выпускника, тема ВКР, фамилия и инициалы, ученое звание, ученая степень (должность) руководителя ВКР, фамилия и инициалы рецензента, ученое звание и степень, должность и место работы.

В соответствии со списками деканат готовит проект приказа ректора РГГУ о допуске к защите ВКР. После издания приказа изменения в названии работ, замена руководителей и рецензентов допускаются в исключительных случаях после дополнительного приказа ректора университета по представлению декана факультета управления.

Кафедра управления распределяет студентов на преддипломную практику в конкретные организации в соответствии с выбранной ими тематикой.

Руководители ВКР обеспечивают систематический контроль за прохождением выпускниками преддипломной практики и написанием ими выпускных квалификационных работ.

По завершении преддипломной практики студенты представляют на кафедру управления письма-характеристики из организации и краткие отчеты о полученных результатах, которые защищают в целях получения зачета с балльной оценкой.

### 3.2. Обязанности руководителя

В целях оказания студенту-выпускнику теоретической и практической помощи в период подготовки и написания ВКР кафедра управления назначает ему руководителя из числа ее профессорско-преподавательского состава, который утверждается приказом ректора университета.

По предложению руководителя ВКР кафедра может пригласить консультанта по отдельным вопросам с другой кафедры РГГУ.

Руководитель ВКР:

- оказывает студенту-выпускнику научную, методическую и практическую помощь в процессе подготовки ВКР;
- помогает студенту в выборе темы, разработке Плана-задания на выполнение ВКР (*Приложение 2*), которое составляется после утверждения темы и структуризации ВКР;
- ориентирует студента в направлениях поиска необходимых источников и литературы по теме, оказывает помощь в выборе методики проведения анализа (исследования, разработки и так далее);
- систематически консультирует студента-выпускника, контролирует «График подготовки ВКР» (*Приложение 3*), оказывает необходимую помощь студенту по подготовке вступительного слова и презентации работы в ходе ее защиты на заседании ГЭК;
- выдвигает, в случае необходимости, предложения по приглашению консультантов по отдельным разделам ВКР в пределах установленного лимита времени, отводимого на руководство работой.

На этапе подготовки ВКР руководитель советует, как приступить к рассмотрению темы, корректирует план работы и оказывает помощь в подборе литературы, источников получения информации, а также определении периода, за который целесообразно собрать информацию.

В ходе выполнения дипломного исследования руководитель дает рекомендации по сбору фактического материала, разработке или подбору форм для сбора информации, методике ее обобщения, систематизации, обработки и использования в ВКР. На этом этапе руководитель выступает как оппонент, указывая студенту-выпускнику на недостатки аргументации, композиции, стиля и предлагает способы их устранения.

Рекомендации и замечания руководителя студент-выпускник должен воспринимать критически. Он может учитывать их или отклонить по своему усмотрению, так как теоретически и методологически правильная разработка и освещение темы, а также качество содержания и оформления ВКР целиком и полностью лежат на ответственности студента-выпускника.

После получения окончательного варианта ВКР руководитель является экспертом и составляет письменный отзыв.

Руководитель обязан в течение всего времени выполнения ВКР оказывать студенту-выпускнику необходимую консультационную помощь (в соответствии с графиком выполнения работы и пожеланиями студента), внимательно прочитать текст работы с целью недопущения орфографических и стилистических ошибок, нарушения логики изложения материала, проверки правильности ссылок и оформления представленных материалов. Подписывая ВКР на титульном листе, руководитель дает гарантию, что работа написана и оформлена в соответствии с требованиями РГГУ. Если представленная студентом-выпускником работа, по мнению руководителя, не соответствует необходимым требованиям, то он вправе не ставить свою подпись на титульном листе и не допускать работу к защите.

### *3.3. Обязанности студента-выпускника*

Студент-выпускник должен регулярно отчитываться о полученных результатах в сроки, установленные руководителем и зафиксированные в Графике подготовки ВКР.

Невыполнение студентом-выпускником указаний руководителя или неявка на консультацию без уважительных причин дают последнему основание отказать от руководства ВКР.

Студент-выпускник несет полную ответственность за научную достоверность результатов проведенного им исследования. Руководитель ВКР по возможности также должен проверять их достоверность.

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

### *3.4. Организация и планирование ВКР*

После утверждения темы ВКР студент-выпускник при помощи руководителя разрабатывает План-задание дипломного исследования и график, в которых отражаются основные этапы подготовки и написания работы.

План-задание на выполнение ВКР (*Приложение 2*) отражает специфику темы. В ходе его формирования получают свое конкретное выражение общая направленность темы, перечень рассматриваемых вопросов, наименование разделов, уточняется список литературы, определяются объекты исследования и источники получения исходной практической информации. В процессе составления плана предопределяются теоретический уровень и практическое значение работы в целом.

План составляется по форме, согласованной с руководителем. В дальнейшем он может уточняться в зависимости от хода исследования проблемы, наличия литературного и фактического материала.

В Графике подготовки ВКР (*Приложение 3*) отражаются основные этапы ее написания. Данный документ составляется студентом совместно с руководителем в двух экземплярах в течение первых недель непосредственно после получения задания на ВКР. Один экземпляр графика остается у студента, второй передается руководителю. В графике указываются сроки представления ВКР на кафедру как отдельными частями, так и в полном объеме.

### *3.5. Порядок работы с источниками и литературой*

Работа с источниками и литературой должна начинаться еще в процессе выбора темы. Она приобретает важнейшее значение после согласования плана ВКР. Студент, как правило, подбирает требуемую литературу самостоятельно. Роль руководителя заключается, в основном, в рекомендациях и советах по отбору источников и видов публикаций.

При работе с источниками в первую очередь изучаются законы Российской Федерации, постановления Правительства РФ, другие нормативные акты, основополагающие источники.

Затем изучается научная и специальная литература по проблеме исследования, изданная в России и за рубежом. При наличии нескольких изданий по определенной проблеме целесообразно избрать более позднее издание (примерно за последние 3–5 лет до написания ВКР), отражающее окончательно сложившуюся точку зрения.

Завершающей стадией является ознакомление с официальными материалами статистики как документальной основой анализа и сопоставления данных по проблеме исследования.

В процессе работы над источниками и литературой рекомендуется делать выписки по фактам и событиям, относящимся к исследуемой проблеме. Выписки целесообразно делать на одной стороне листа, что в большинстве случаев облегчает группировку и обработку материалов. При этом следует точно указывать выходные данные источников и литературы, откуда сделаны выписки.

В своей работе студент-выпускник должен проверять достоверность документов, учитывать, чьи взгляды выражали их составители, в каких целях и точно ли использовали эти документы те или иные исследователи.

Широта и полнота изучения источников и литературы, умение выделить необходимое, главное, сопоставление и анализ различных фактических и статистических данных, сравнение данных, характеризующих развитие российской и зарубежной управленческой практики – важнейший показатель качества исследований студента и навыков работы с литературой.

### 3.6. Порядок сбора и обработки первичной информации

Сбор первичной информации (фактического материала) осуществляется, как правило, в процессе преддипломной практики и является ответственным этапом подготовки ВКР. Ее качество, объективность выводов во многом будет зависеть от того, насколько правильно и полно подобран, а также проанализирован фактический материал по теме исследования и деятельности объекта.

Только изучение многих (порой противоречивых) фактов, их сопоставление и анализ позволяют выявить закономерности, основные тенденции развития исследуемого явления или объекта, их логические взаимосвязи, а также экономическое и правовое значение динамики развития. Приводимые факты и цифровой материал должны быть достоверны.

В работе студенту необходимо выявить и изложить основные тенденции изучаемых процессов и явлений, подкрепить их наиболее типичными примерами и практическими расчетами, а также обосновать применяемые методы исследования и выбрать наиболее эффективные методики экономического, управленческого, статистического анализа.

Систематизация, анализ и обработка первичной информации предполагают широкое использование в ВКР таблиц, диаграмм, графиков, схем, которые не только способствуют наглядности приводимого на страницах работы материала, но и убедительно раскрывают суть исследуемых явлений и процессов.

Сбор и обработка первичной информации (фактического материала) является самым трудоемким этапом в подготовке квалификационных работ, поэтому данный этап должен находиться под особым вниманием студента и руководителя.

В целях ускорения обработки и систематизации первичной информации рекомендуется широко использовать экономико-математические методы и новые информационные технологии.

### 3.7. Основные элементы ВКР

Основными элементами ВКР являются:

- титульный лист (*Приложение 4*);
- содержание (*Приложение 5*);
- введение;
- разделы и подразделы основной части;
- заключение;
- список использованных источников и литературы (*Приложение 6*);
- приложения.

Объем ВКР не может быть меньше 60 страниц и не должен превышать 80 страниц текста без учета списка использованных источников и литературы, а также приложений (превышение объема влияет на итоговую оценку ВКР, так как демонстрирует неумение автора выделять главное и отсекаать второстепенное, либо свидетельствует о слишком широкой постановке задач исследования).

#### Содержание

В Содержании указываются введение, наименование всех разделов и подразделов, заключение, список использованных источников и литературы и наименование приложений с указанием номеров страниц, с которых начинаются эти элементы работы (кроме приложений). Содержание помещается вслед за титульным листом.

Примеры оформления Содержания приведены в *Приложении 6*.

#### Введение

Введение должно содержать:

- обоснование актуальности дипломного исследования (обоснование темы);
- границы исследования (объект, предмет, хронологические, географические и другие рамки);
- цель ВКР, перечень задач, выполнение которых необходимо для достижения цели, ожидаемый результат;
- методы научного поиска;
- аналитический обзор использованных источников и литературы;
- описание структуры ВКР;
- характеристику новизны и практической значимости проведенного исследования.

*Цель исследования* – это конечный результат выполнения ВКР.

*Задачи* – это пути (что надо сделать) для достижения цели исследования.

*Предмет исследования* – это та проблема (процесс), на которую направлено исследование.

*Объект исследования* – организация, предприятие, компания, на примере функционирования и развития которой(го)проводится исследование.

При составлении *критического обзора источников и литературы* нужно определить, что они дают для изучения поставленной проблемы, а также обратить внимание, на какие источники опираются их авторы. При этом следует помнить, что критический анализ исследуемых источников и литературы нельзя подменять простым перечислением нормативно-правовых актов, работ и их авторов.

Обзор использованных источников и литературы может быть построен по тематическому или предметному принципу, содержать оценку студента (то есть его собственное отношение к прочитанному материалу), показать степень проработанности проблемы, выявить недостаточно изученные вопросы.

Объем Введения составляет примерно 10–15 % от общего объема ВКР.

#### **ПРИМЕР**

*Тема «Пути повышения конкурентоспособности организации на рынке банковских услуг (на примере АО «Россельхозбанк»)».*

*Актуальность выбранной темы.* Конкуренция является одним из драйверов прогресса организаций, государств и общества в целом. Конкуренция заставляет компании стремиться к лучшему пониманию потребителя, к наиболее эффективным способам производства, к созданию инноваций, которые способствуют развитию экономики государства. Одним из основных условий развития экономики страны является эффективное функционирование банковского сектора страны.

В условиях пандемии, геополитических конфронтаций на мировых рынках, торговых и экономических войн, снижения уровня покупательской способности, повышению уровня безработицы, усилению давления на банковский сектор со стороны Банка России становится все меньше стабильности, что может стать причиной невозможности достижения таких стратегических целей, как увеличение доли рынка, повышение уровня лояльности клиентов, наращивание объемов продаж и клиентской базы и самое главное улучшение финансовых показателей организации. Все это способствует обострению конкуренции на российском рынке банковских услуг и поиску новых путей повышения конкурентоспособности организации.

В связи с указанным выше, выбранная тема выпускной квалификационной работы (далее – ВКР) является особенно актуальной в настоящее время.

*Объектом исследования* является компания АО «Россельхозбанк», а *предметом* – факторы конкурентоспособности банковской организации.

*Целью исследования* является проведение анализа конкурентоспособности АО «Россельхозбанк» на рынке банковского ипотечного кредитования, а также разработка практических рекомендаций по ее дальнейшему повышению.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

- определить теоретические основы, содержание и сущность понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность»;
- определить виды конкуренции и стратегии конкурентоспособности;
- выявить факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность банковских организаций и дать их характеристику;
- изучить инструменты, используемые для анализа и оценки конкурентоспособности рынка и организации;
- провести анализ организационной и финансово-хозяйственной деятельности АО «Россельхозбанк»;
- провести анализ банковского рынка ипотечного кредитования и выявить возможности и угрозы, существующие на рынке;
- провести анализ АО «Россельхозбанк», выявить сильные и слабые стороны, а также первоочередные возможности и угрозы, на которые необходимо сфокусировать внимание компании;
- разработать практические рекомендации по повышению конкурентоспособности исследуемого банка на рынке банковских ипотечных кредитов;
- провести оценку социально-экономической эффективности разработанных рекомендаций.

*Методологической основой написания ВКР* является использование в процессе проводимых исследований следующих методов: анализ (логический, стратегический, управленческий), наблюдение и сравнение, статистические и математические методы обработки, методы стратегического анализа (PEST-анализ, модель «5 конкурентных сил» М. Портера, контрольный лист АМА, матрица возможностей и угроз, TOWS-анализ).

*Информационной базой для исследования* послужили следующие источники – опубликованные (Гражданский и Трудовой Кодексы РФ, Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 «О защите прав потребителей» Федеральные законы от 26.12.1995 N 208-ФЗ «Об акционерных обществах» и от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции») и неопубликованные (Устав, годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность, инструкция по соблюдению режима коммерческой тайны, Положение о Наблюдательном совете, Положения о Правлении и Общем собрании акционеров, стандарт управления проектной деятельностью, схема функционального руководства/подчинения в АО «Россельхозбанк» и др.).

Среди наиболее полезных для написания ВКР можно выделить следующие книги:

- Антонов Г.Д. и Иванова О.П. в своей работе «Управление конкурентоспособностью организации и территорий»<sup>1</sup>, приводят большое количество полезного материала, посвященного конкуренции и конкурентоспособности, видам конкурентных стратегий и конкурентным преимуществам. Особый интерес книга представляет благодаря тому, что в ней авторы опираются на множество основополагающих трудов А. Смита, Й. Шумпетера, М. Портера, Ж.Ж. Ламбена и других великих научных деятелей;
- в монографии Портера М. «Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов»<sup>2</sup> приводится методика проведения структурного анализа рынка, варианты базовых конкурентных стратегий, методика проведения анализа конкурентов. Ценность книги заключается в том, что помимо теоретических знаний, она дает множество полезных практических советов по выстраиванию поведенческой стратегии компании под разные рыночные условия;
- в учебнике Томпсон А.А. и Стрикленд А. Дж. «Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии»<sup>3</sup> подробно рассматриваются вопросы и проблемы стратегического управления компаниями. Основываясь на своем практическом опыте, авторы делятся современными способами реализации стратегий, а также ключевыми факторами успеха компаний. Описанные учебнике подходы формирования стратегии применимы как к крупным, так и к малым игрокам на рынке, что безусловно вызывает интерес;
- в работе Фляйшера К. «Стратегический и конкурентный анализ»<sup>4</sup> описываются популярные инструменты и методы стратегического и конкурентного анализа. Работа насыщена теоретическим материалом по темам конкуренции и конкурентоспособности и затрагивает значимость конкретного метода оценки конкурентоспособности организации, что безусловно вызывает у читателя интерес;
- Лифиц И.М. в своей монографии «Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг»<sup>5</sup> четко и подробно излагает сущность, факторы, методы оценки и роль конкурентоспособности организаций. Особый интерес работа вызывает благодаря тому, что в работе представлено большое количество бизнес-примеров, иллюстраций и ситуационных задач, которые упрощают понимание теории.

Проанализированные источники и литература дают возможность всесторонне изучить основы понятий конкуренции и конкурентоспособности, демонстрируют способы и подходы к оценке конкурентоспособности, а также рассматривают основные подходы к формированию стратегии, нацеленной на улучшение конкурентного положения организации.

<sup>1</sup> Антонов Г.Д. Управление конкурентоспособностью организации и территорий / О.П. Иванова, В.М. Тумин и др. М.: ИНФРА-М, 2022. – 375 с.

<sup>2</sup> Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. М.: Альпина Паблшер, 2019. – 454 с.

<sup>3</sup> Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И.

Соколовой. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 576 с.

<sup>4</sup> Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. М.: Бином. Лаборатория знаний, 2017. – 541 с.

<sup>5</sup> Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. 3 изд. с испр. и доп. М.: ЮРАНТ-М, 2017. – 224 с.

**Структура ВКР:**

- введение, в котором обосновывается актуальность выбранной темы, даётся определение объекта, предмета, целей, задач и методов исследования, а также краткая характеристика источников и литературы, на основе которых происходило написание выпускной квалификационной работы;
- первый раздел, в котором были раскрыты ключевые понятия конкуренции и конкурентоспособности, дана классификация факторов конкурентоспособности и описаны методы и инструменты оценки конкурентоспособности;
- второй раздел, в котором дается общая характеристика АО «Россельхозбанк», анализируются его организационная структура и результаты финансово-хозяйственной деятельности, проводятся исследования рынка банковского ипотечного кредитования, оценивается уровень конкурентоспособности настоящего банка;
- третий раздел, в котором приводятся разработанные практические рекомендации по повышению конкурентоспособности АО «Россельхозбанк»;
- заключение, в котором содержатся общие итоги и выводы всей выпускной квалификационной работы.

*Практическая значимость результатов исследования* заключается в возможности использования разработанных предложений в деятельности АО «Россельхозбанк» с целью повышения уровня его конкурентоспособности.

**Профессиональные компетенции, проявленные при подготовке ВКР:**

- владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3);
- способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли (ПК-6);
- умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления) (ПК-12).

**Основная часть ВКР**

Основная часть ВКР, независимо от выбранной темы исследования, должна состоять из:

*теоретической части*, отражающей общие и методические аспекты выбранной темы;

*аналитической части*, в которой приводятся организационно-экономическая характеристика объекта исследования, а также результаты проведённого автором анализа в рамках выбранной им проблемы с указанием конкретных методов и инструментов сбора и обработки полученных данных;

*проектной части*, содержащей практические рекомендации и расчёт их социально-экономической эффективности.

В конце каждого раздела должны быть сформулированы краткие выводы.

Содержание разделов и подразделов основной части должно точно соответствовать теме ВКР и полностью ее раскрывать. Оно также должно демонстрировать способность выпускника сжато, логично и аргументировано излагать собранный систематизированный и проанализированный материал.

Разделы основной части должны содержать:

- теоретико-методические основы изучаемой проблемы;
- выявление и анализ изучаемой проблемы в какой-либо конкретной организации;
- разработку рекомендаций и мероприятий по разрешению проблемы;
- компьютерное обеспечение полученных результатов;
- социально-экономическую оценку полученных результатов;
- правовое обеспечение полученных результатов.

Общие выводы по разделу оформляются в точном соответствии с требованиями, предъявляемыми к оформлению заголовков подразделов. При этом заголовок содержит только слово «Выводы» (без кавычек).

В основной части ВКР целесообразно использование иллюстративных или цифровых материалов. Выбор формы представления иллюстративного материала (таблицы, диаграммы, гистограммы, рисунки, графики, схемы, фотодокументы и так далее) зависит, главным образом, от цели и характера темы исследования. Однако следует учитывать, что любой иллюстративный материал, помещаемый в основную часть ВКР, должен нести максимум новой полезной информации. Так, например, приводимые в тексте основной части таблицы должны носить аналитический характер, являться результатом обработки и анализа цифровых показателей. Таблицы, содержащие исходные статистические данные, следует приводить в отдельных приложениях к ВКР.

Обязательным требованием, предъявляемым к языку написания ВКР, является безупречная грамотность. Наличие орфографических, грамматических и пунктуационных ошибок, а также стилистических погрешностей снижают ценность любого, пусть даже новаторского по содержанию, научного исследования. Язык изложения материала исследования (анализа, проектирования и так далее) позволяет судить о культуре письменной речи ее автора, а следовательно, необходимо научное и литературное редактирование текста ВКР. Научное редактирование предполагает проверку подбора терминов, точности логических посылок и выводов, достоверности привлекаемых источников. Литературное редактирование, в свою очередь, предполагает проверку соблюдения норм современного литературного языка. Оба вида редактирования направлены на устранение всевозможных ошибок (семантических, стилистических, грамматических) и повышение содержательности текста ВКР.

Количество разделов ВКР определяется студентом-выпускником совместно с руководителем с учетом особенностей темы (как правило, не более трех разделов и два-четыре подраздела в каждом разделе). Деление на более мелкие части не рекомендуется.

Изложение содержания работы должно быть строго логичным. Особое внимание следует обратить на переход от одного раздела к другому. Не разрешается закачивать разделы и подразделы табличными и рисуночными материалами.

Текст каждого раздела следует начинать с нового листа. Каждый новый подраздел печатается на странице, на которой был закончен предыдущий подраздел.

Каждый раздел ВКР должен заканчиваться выводами.

Объем содержательной части дипломной работы составляет примерно 70–80 % общего объема работы (примерно 30–40 % – теоретическая часть).

При цитировании источников и литературы по тексту работы внизу страницы делается подстрочная ссылка (с указанием автора, названия, издательства, года издания и номера страницы цитаты).

### **Заключение**

В Заключении подводятся итоги проведенного исследования, в обобщенном виде излагаются выводы изучения вопросов, сформулированных в цели и задачах ВКР, намечаются перспективы дальнейшей разработки темы. В Заключении студент-выпускник должен обоснованно изложить свои взгляды на основные вопросы, рассмотренные в работе. Заключение не должно содержать новых сведений, фактов, аргументов и т. п., а выводы должны логически вытекать из основного текста работы.

Эта часть ВКР исполняет роль концовки, обусловленной логикой проведения исследования, которая носит форму синтеза накопленной в основной части научной информации. Этот синтез представляет собой последовательное, логически стройное изложение полученных итогов и их соотношение с общей целью и конкретными задачами, поставленными и сформулированными во Введении.

Итоговые выводы обычно начинаются словами: «выявлено», «установлено», «проанализировано», «обобщено». Рекомендации могут начинаться словами: «предложено», «разработано», «развито», «усовершенствовано», «обосновано», «внедрено (реализовано)», «Позволило получить экономический (социальный, психологический и т.п.) эффект».

Примерный объем Заключения 3–6 страниц.

### **Список сокращений**

В Списке сокращений (*Приложение б*) должны быть расшифрованы используемые в работе сокращения наименований учреждений, структурных подразделений, библиографических данных, понятий и слов и так далее.

### **Список использованных источников и литературы**

Список использованных источников и литературы содержит источники и литературу, использованные студентом в ходе подготовки и написания ВКР, и содержит не менее 30 наименований.

Список имеет следующую структуру (с обязательным заголовком для каждого раздела).

#### **1. Источники**

Источники делятся на два подраздела: опубликованные и неопубликованные. Список использованных источников и литературы имеет сквозную единую нумерацию, следующую через все разделы. Источники и литература на иностранных языках указываются на языке оригинала и приводятся в каждом разделе (подразделе) списка после кириллического алфавитного ряда. Издания на электронных носителях и материалы, взятые из Интернета, помещают в пределах каждого раздела (подраздела) списка в общем порядке.

#### *Опубликованные источники*

В состав опубликованных источников входят законодательные и нормативные акты Российской Федерации. Систематизация этих материалов должна проводиться по их значимости (Федеральные законы, указы Президента РФ, постановления правительства, акты министерств и т. п.), а внутри каждой выделенной группы документов – по хронологии.

Нормативно-методические документы – стандарты, методические рекомендации (указания по их применению), технические условия, технико-экономические нормативы и нормы, прейскуранты, патентные документы, каталоги, правила, инструкции и др. располагаются в пределах каждой группы по времени издания.

Опубликованные сборники документов располагаются по алфавиту названий.

#### *Неопубликованные источники*

Архивные документы перечисляются по названиям архивов, а внутри этих групп – по номерам архивных фондов, описей, дел, листов.

Отчеты по НИР располагают по годам издания; неопубликованные переводы – по алфавиту или времени издания; диссертации – по алфавиту фамилий авторов.

В состав неопубликованных источников могут быть также включены: уставы фирм и организаций, положения об учреждениях, их структурных подразделениях, различного рода инструкции (по делопроизводству, должностные, по использованию средств организационной и вычислительной техники и т. д.), памятки и регламенты по составлению документов и организации работы с ними, правила и др.

#### **2. Литература**

Монографии, учебная и научно-техническая литература, статьи, рецензии, авторефераты располагаются в алфавитном порядке.

#### **3. Справочные издания**

Энциклопедии (с указанием статей), словари, путеводители, справочники и так далее располагаются по алфавиту.

#### *4. Интернет-ресурсы.*

В *Приложении б* приведен примерный Список использованных источников и литературы.

### **Приложения**

Приложения содержат копии подлинных документов, выдержки из отчетных материалов, производственные, финансовые планы и маркетинговые планы, отдельные положения из инструкций (правил), анкеты социологических опросов и их результаты, статистический материал, дополнительные схемы, рисунки, формулы. Они служат для иллюстрации отдельных положений исследуемой проблемы или являются результатом предлагаемых рекомендаций автора.

Приложения помещают после списка источников и литературы в порядке их упоминания в тексте. В левом нижнем углу следует указать, на основании каких источников составлено приложение.

По согласованию с кафедрой и руководителем ВКР может быть написана и защищена на иностранном языке. Рекомендации по подготовке выпускных квалификационных работ, представляемых к защите на иностранном языке, даны в *Приложении 7*.

Текст ВКР должен быть вычитан автором и проверен руководителем. На последней странице работы студент-выпускник уведомляет об этом и ставит свою подпись.

### 3.8. Оформление ВКР

ВКР должна быть оформлена на одной стороне листа бумаги формата А4 по ГОСТ 9327-60.

Допускается представлять таблицы и иллюстрации на листах формата А3.

Текст следует печатать через 1,5 межстрочных интервала с использованием шрифта Times New Roman, кегль 14, соблюдая следующие размеры полей: левое – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Абзацы в тексте следует начинать с отступа, равного 12,5 мм.

На титульном листе ставится подпись заведующего кафедрой, подтверждающая допуск ВКР к защите, а также подписи руководителя и научного консультанта (если таковой имеется), подтверждающие готовность ВКР к защите перед государственной экзаменационной комиссией.

Разделы и подразделы должны иметь заголовки. Заголовки разделов оформляют от поля (по центру), а подразделов – с абзаца. Расстояние между заголовками и текстом должно быть увеличено для выделения заголовка. Каждый раздел нужно начинать с новой страницы.

Заголовки разделов печатаются прописными буквами, а заголовки подразделов – строчными буквами. Заголовки не подчеркиваются, и в конце заголовка точка не ставится.

Заголовки разделов и подразделов нумеруются арабскими цифрами. Номер подраздела состоит из номеров раздела и подраздела, разделенных точкой.

Например, первый раздел нумеруется как «1», а его подразделы – соответственно «1.1», «1.2», «1.3».

Расстояние между заголовками структурных частей и следующим за ним текстом составляет три интервала. Такое же расстояние предусматривается между предыдущим текстом и заголовком последующего подраздела.

Названия разделов и подразделов выделяются жирным шрифтом. Название раздела располагается посередине строки, а подраздела – от абзаца.

Список использованных источников и литературы печатается через 1,5 интервала, каждое название начинается с абзаца.

На последнем листе списка использованных источников и литературы проставляется дата и личная подпись студента-выпускника, удостоверяющая, что текст ВКР им выверен, а цитаты проверены.

ВКР должна быть подготовлена в одном экземпляре и переплетена в прошитую коленкоровую обложку.

#### Нумерация страниц

Страницы в ВКР нумеруют арабскими цифрами, используя шрифт Times New Roman, кегль 12, с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту. Номер проставляется в правом верхнем углу (выравнивание по правому краю) без точки в конце.

Титульный лист работы и Содержание включаются в общую нумерацию, но номер страницы на них не проставляется.

Не включаются в общую нумерацию приложения и сопроводительные документы к ВКР, задание на выполнение работы, отзыв руководителя, отзывы оппонентов, справка о внедрении результатов дипломного исследования, демонстрационный материал для публичной защиты.

Схемы, рисунки, таблицы и другой иллюстративный материал, расположенные в тексте ВКР на отдельных листах, включаются в общую нумерацию страниц.

#### Оформление таблиц, графического материала, формул расчета

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 заголовка 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.

Если таблица содержит более 5 граф, допускается использование 10–12 кеглей. Для компактности представления материалов в таблицах разрешается использование знаков переноса.

Графы таблицы должны быть пронумерованы, если таблица располагается более чем на одной странице.

Если таблица занимает по объему более 1,5-2 страниц, то ее текст должен быть перенесен в отдельное приложение, помещаемое после Списка использованных источников и литературы и пронумерованное в соответствии с расположением по содержанию в ВКР.

**ПРИМЕР**

Результаты экспертной оценки возможностей ООО «ТрейдСтайл» приведены в табл. 1 (с. 00).

Таблица 1

Экспертная оценка возможностей ООО «ТрейдСтайл»

Возможности	Экспертные баллы					Сумма баллов	Средний балл
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5		
1. Наличие перспективных рыночных сегментов для выхода	3	4	2	3	3	15	3
2. Ускорение темпов роста экономики	4	5	4	5	5	23	4,6
3. Повышение уровня доходов населения	3	4	3	3	3	16	3,2
4. Насыщенность товарного рынка	3	4	5	4	5	21	4,2
Увеличение разнообразия в продукции	3	4	5	3	4	19	3,8
5. Ускорение роста рынка	4	5	4	4	5	22	4,4
6. Доступ к новейшим технологиям	4	5	4	4	4	21	4,2
7. Повышение уровня инноваций и технологического развития	4	4	3	4	4	19	3,8
8. Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	4	5	4	4	5	22	4,4
9. Требования потребителей к качеству продукции и уровню сервиса	3	3	4	4	3	17	3,4

**ПРИМЕР**

Автором предложен график внедрения мероприятий в АО «Россельхозбанк» (табл. 2, с. 00-00).

График внедрения мероприятий в АО «Россельхозбанк»

Наименование мероприятия	Ответственный	Сроки проведения
1	2	3
1. Разработка матрицы типовых рекомендаций по повышению уровня вовлеченности персонала в АО «Россельхозбанк»	Департамент по работе с персоналом	16.01.2023 – 23.01.2023
1.1. Размещение матрицы типовых рекомендаций в личных кабинетах руководителей структурных подразделений	Департамент по работе с персоналом	23.01.2023

Продолжение таблицы 2

1	2	3
1.2. Информирование руководителей структурных подразделений о необходимости составления планов и использования типовых рекомендаций для повышения уровня вовлеченности персонала	Департамент по работе с персоналом	23.01.2023
2. Реализация мероприятий по: — увеличению времени работы корпоративной столовой; — пересмотру и составлению нового меню корпоративной столовой; — приобретению и установке дополнительных микроволновых печей	Административно-хозяйственный департамент	16.01.2023 – 13.02.2023
2.1. Информирование сотрудников банка об увеличении времени работы и обновлении меню корпоративной столовой	Департамент по работе с персоналом	13.02.2023
3. EMAIL-рассылка о наличии графика приема и способах записи к штатному психотерапевту, который поможет снизить уровень стресса, проработать внутренние проблемы и тревоги сотрудников	Департамент по работе с персоналом	09.01.2023
4. EMAIL-рассылка о вертикальных и горизонтальных возможностях роста, открытых вакансиях и способах подачи заявки на проведение собеседования	Департамент по работе с персоналом	10.01.2023
5. EMAIL-рассылка о возможности и способах оформления выхода на работу в выходной день с выплатой за отработанный день;	Департамент по работе с персоналом	11.01.2023
6. EMAIL-рассылка о наличии в компании корпоративных льгот и скидок на товары и услуги партнеров банка и способах их получения	Департамент по работе с персоналом	12.01.2023
7. EMAIL-рассылка о наличии корпоративных команд по волейболу, футболу и настольному теннису и способах подачи заявки на участие в играх	Департамент по работе с персоналом	13.01.2023

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.

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.

**ПРИМЕР**

Структура персонала исследуемого объекта показана на рис. 1 (с. 00).

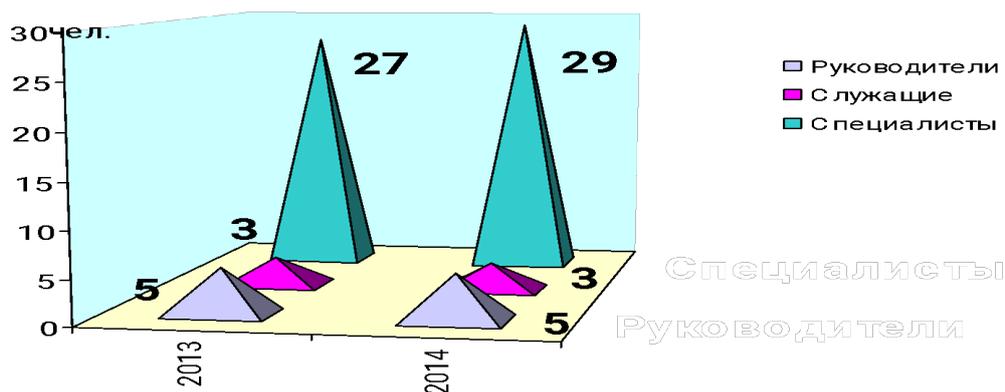


Рис. 1. Структура персонала

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.

Объем реализуемого товара в период времени по модели Видяля-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:

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

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.;

$dS / dt = 10 \% \text{ от } S$ ;

$r = 10$  (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):

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

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

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 ВКР 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.

### Правила цитирования

Цитата является точной, дословной выдержкой из какого-либо текста, включенного в собственный текст. Цитаты, как правило, приводятся только для подтверждения аргументов автора. При цитировании наибольшего внимания заслуживают научная и специальная литература и документальные источники. Обзорную литературу следует цитировать только при необходимости (например, для того чтобы опровергнуть некоторые выводы авторов).

Общий подход к цитированию состоит в том, что цитаты могут быть в каждом разделе и подразделе, за исключением тех мест, в которых автор развивает свою позицию или подытоживает результаты дипломного исследования.

ВКР не должна быть переполнена цитатами, которые плохо связаны между собой, поэтому на одной странице текста обычно приводится не более трех цитат. Если же требуется большее количество цитат, то их лучше давать в пересказе с указанием на источник.

При цитировании чужой текст (статистические и математические данные, даты и т. п.) заключаются в кавычки и приводится в той грамматической форме, в которой дан в первоисточнике.

Если цитата воспроизводит только часть предложения цитируемого текста, то после открывающихся кавычек ставят отточие и начинают ее со строчной буквы.

Внизу страницы под чертой приводится библиографическая ссылка (сноска) на издание, из которого взята цитата.

#### **Оформление библиографического описания книги**

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. Армстронг, 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:

**Санкт-Петербург – СПб**

**Ростов-на-Дону – Ростов н/Д.**

**Нижний Новгород – Н. Новгород.**

**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:*

**М.: ИНФРА-М, 2023.**

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:*

**Маколов В.И.** Исследование систем управления: Учеб.-метод. пособие. 2-е изд. перераб. и доп. М.: НИУ «Высшая школа экономики», 2023. – 113 с.

Примеры полного описания изданий:

**Балаиов А.П.** Менеджмент: Учебное пособие. – М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2022. – 272 с.

**Хатч Б.** Оценка эффективности деятельности компании: практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Б. Хатч., Н.Г. Ольве, Ж. Рой и др. М.: Вильямс, 2023. 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».

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 «Экономика. Управление. Право».

#### 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:*

**Артемов О.Ю.** Особенности управления клиентоориентированностью в современных компаниях // В сборнике научных статей международной научно-практической конференции «Инновации в управлении социально-экономическими системами» (ICIMSS-2022). М.: МЭУ им. Г.В. Плеханова, 2023. Том 9. С. 45-53.

#### 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. 2023. № 8. Ст. 321.**

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:*

**Токарев Б.Е. Маркетинг инновационно-технологических стартапов: от технологии до коммерческого результата: Монография, М.: ИНФРА-М, 2020. – 264 с. С. 108.**

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

*Например:*

**Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. М.: ИНФРА-М, 2022. – 320 с.**

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:*

**Сендеров В.Л. Методы принятия управленческих решений: Учеб. пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова и др. М.: ИНФРА-М, 2022. – 227 с.**

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:*

**Маколов В.И. Реализация требований к компетентности персонала в системе менеджмента качества организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 4-2 (86). С. 27-30.**

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

*Например:*

**Маколов В.И. Современные тенденции развития систем менеджмента организаций // Экономика и управление в XXI в.: новые вызовы и возможности. // В сборнике «Материалы II Всероссийской научно-практической конференции». Редколлегия: С.М. Вдовин (председатель) [и др.]. Саранск, 2021. С. 22-28.**

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

*Например:*

**В позиции низкого старта // Финансовые известия. 2023. марта.**

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:*

**Российский государственный архив экономики. 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, образующихся в управленческой деятельности организаций // Труды ВНИИДАД. 2021. 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.А. Овчинникову принадлежит ряд научных статей о вкладе Питера Друкера в мировую управленческую мысль.** <sup>1</sup>

в ссылке:

<sup>1</sup> **Овчинников С.А.** Взгляды Питера Друкера на руководителя организации XXI в. // В сборнике «Юность науки»: сборник студенческих научных статей: юбилейный выпуск. М.: РГГУ, 2012. – С. 81-88; Кто Вы доктор Друкер? // Экономический журнал. 2012. № 4 (28). С. 140-146; Некоторые проблемы управления и экономического развития России в свете идей Питера Друкера // Вестник экономической интеграции. 2012. № 10. С. 117-122; Питер Друкер и его идеи в области управления человеческими ресурсами // В сборнике

«Управление человеческими ресурсами»: труды научно-практической конференции. М.: РГГУ, 2012. – С. 3-8; Питер Друкер и менеджерская революция второй половины XX в. // Вестник экономической интеграции. 2012. № 4. С. 202-206; Питер Фердинанд Друкер как экономический мыслитель и философ современного менеджмента. М.: РГГУ, 2016. – 107 с.

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

*Например:*

**ГОСТ Р ИСО 10006-2019. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент качества. Руководящие указания по менеджменту качества в проектах. М.: Изд-во стандартов, 2019. С. 25.**

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

*Например:*

**ГОСТ Р ИСО 10006-2019. С. 25.**

Образец оформления первичной и повторной ссылок представлен в *Приложении 11*.

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 11.02.2023).**

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., 2008–2023. URL: <http://www.nlr.ru/laivcenter/lzaVIndex.html> (дата обращения; 18.01.2023).**

Или если о данной публикации говорится в тексте документа:

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

Другие примеры оформления повторных ссылок приведены в *Приложении 9*.

## Сокращения

Просим обратить особое внимание на следующие необходимые сокращения.

Не «год» или «годы», а «г.» или «гг.».

Не «век» или «века», а «в.» или «вв.».

Не допускаются следующие сокращения: «др.», «проч.», «т. е.», «т. к.».

Только полностью: «другие», «прочие», «то есть», «так как».

Из сокращений допускаются: «т. д.» (с неразрывным пробелом между буквами), «т. п.» (с неразрывным пробелом между буквами), «см.».

## Числительные и математические знаки

% ставится знаком, а не словом, если он следует за цифрой, и отделяется от нее неразрывным пробелом: *например, 75 %*.

В иных случаях: «процент высококвалифицированных сотрудников в организации превышал 30».

Цифры: миллионы от тысяч и тысячи от сотен отделяются неразрывным пробелом, *например: 4 000 544 322; 2 570*.

000 могут быть заменены соответствующими сокращениями и аббревиатурами, *например: тыс., млн., млрд., трлн.*

Названия денежных знаков даются по принятым сокращениям, а не символами (\$, € и т. п.), *например: долл., руб., ф. ст.*

Века обозначаются только римскими цифрами, *например: III в. до н. э., XXI в.*

Все математические формулы необходимо оформлять с помощью символов Word.

## Кавычки

Необходимо различать внешние и внутренние кавычки: внешние («») и внутренние ("").

*Например:*

**ООО «Научно-техническая корпорация "Дельта-Тест"».**

В английском тексте не допускается использование русских кавычек («»).

Пропуск в цитате обозначается многоточием в треугольных скобках: <...>.

## Тире и дефисы

Тире: – (Вставка – Символ – Специальные – Короткое тире, либо одновременно нажать клавиши "Ctrl" и «-» на блоке клавиатуры NumLock (справа).

Перед тире ставится неразрывный пробел (Вставка – Символ – Специальные – Неразрывный пробел, либо одновременно нажать клавиши "Ctrl", "Alt" и «пробел»).

Дефис: -.

В двойных датах и номерах страниц ставится короткое тире без пробелов, например: 2005–2010 гг., XX–XXI вв., С. 76–77.

#### **Формат обозначения имени лица в тексте**

Ф.И.О., встречающиеся в тексте следует оформлять следующим образом: сначала инициалы, потом фамилия. После инициалов ставится неразрывный пробел (Вставка – Символ – Специальные – Неразрывный пробел, либо одновременно нажать клавиши "Ctrl", "Alt" и «пробел»).

*Например:*

#### **Б.З. Мильнер.**

Инициалы друг от друга пробелом не отделяются.

#### **Формат обозначения дат**

**I в. до н. э.**

**XVIII – XIX вв.**

**конца XX – начала XXI вв.**

**конца 80-х – начала 90-х гг. XX в.**

**второй половины XX в.**

**В 1992-2010-е гг.**

**Не ранее 2017 г.**

#### **Буква «ё»**

Буква «ё» ставится в именах и в тех случаях, когда замена на «е» искажает смысл слова. Во всех остальных случаях ставится только «е».

#### **Формат авторских ремарок**

В цитатах допустимы следующие ремарки:

*(курсив мой. – Е.Ж.)*

*(выделено автором. – Е.Д.)*

#### **Пробелы**

Необходимо методом автозамены удалить все двойные пробелы.

#### **3.9. Тематика ВКР**

Типовые контрольные задания представляются студентам-выпускникам в виде тематики выпускных квалификационных работ по направлению – «Менеджмент» (уровень бакалавриата), направленность «Менеджмент», которая разрабатывается кафедрой управления Факультета, периодически обновляется и утверждается на заседании Совета Института экономики, управления и права.

Формулировка темы ВКР должна давать ясное представление о том, что она предполагает решение конкретных практических задач, способствующих повышению эффективности управления деятельностью современных организаций (как российских, занимающихся международной деятельностью, так и зарубежных).

Перечень тем выпускных квалификационных тем:

1. Разработка стартапа открытия нового бизнеса или инновационного проекта.
2. Анализ жизненного цикла международной компании и разработка рекомендаций по её дальнейшему развитию (на конкретном примере).<sup>6</sup>
3. Совершенствование системы управления международной компанией (на конкретном примере).
4. Совершенствование управления международной компанией (на конкретном примере).

<sup>6</sup> Выпускнику следует обязательно вписать в выделенную круглыми скобками часть темы: а) организационно-правовую форму международной компании (то есть её аббревиатуру – ООО, АО, ПАО, МУП, ГУП, ФГУП и т.п.), выбранной в качестве объекта для написания ВКР (проводить исследование на базе ИП не разрешается!); б) полное (без каких-либо сокращений) русскоязычное наименование международной компании (в том числе для зарубежных компаний, так как в РФ для их регистрации используется кириллица, а не латинский алфавит); в) подчинённость международной компании, если она является филиалом или представительством другой, более крупной компании; д) в качестве объектов для дипломного исследования разрешается также использовать отдельные структурные подразделения международных компаний среднего и крупного бизнеса (например, альтернативная формулировка темы № 3 может выглядеть следующим образом – «Совершенствование управления структурным подразделением международной компании (на примере Управления стратегического планирования ПАО Сбербанк России)»); е) с целью усиления прикладной значимости выпускной квалификационной работы допускается в названии её темы вместо слов «Совершенствование...» использование таких альтернативных формулировок, как: «Анализ и разработка проекта по совершенствованию управления...» или «Анализ и разработка проекта мероприятий по повышению эффективности управления...»; ф) в исключительных случаях (по согласованию с руководителем ВКР), если компания не является международной или не ведёт внешнеэкономической деятельности, допускается в наименовании темы использование словосочетания «на основе международного опыта» (например «Анализ жизненного цикла организации и разработка рекомендаций по её дальнейшему развитию на основе международного опыта...»).

5. Совершенствование управления международной компанией на основе концепции распределенного производства (на конкретном примере).
6. Совершенствование системы управления международной компанией на основе системы бережливого производства (на конкретном примере).
7. Совершенствование управления международной компанией на основе системы всеобщего менеджмента качества (на конкретном примере).
8. Совершенствование управления международной компанией на основе сбалансированной системы показателей (на конкретном примере).
9. Совершенствование управления международной компанией на основе модели управления эффективностью бизнеса (на конкретном примере).
10. Совершенствование управления международной компанией на основе концепции устойчивого развития бизнеса (на конкретном примере).
11. Совершенствование управления международной компанией на основе концепции социальной ответственности бизнеса (на конкретном примере).
12. Совершенствование управления международной компанией на основе системы вендор менеджмента (на конкретном примере).
13. Совершенствование управления международной компанией на основе концепции бренд менеджмента (на конкретном примере).
14. Совершенствование управления международной компанией на принципах маркетинг-менеджмента (на конкретном примере).
15. Совершенствование управления компанией на основе технологий цифрового маркетинга (на конкретном примере).
16. Совершенствование управления международной компанией на основе технологий цифрового менеджмента (на конкретном примере).
17. Совершенствование управления международной компанией на основе технологий цифрового менеджмента и маркетинга (на конкретном примере).
18. Совершенствование управления международной компанией в условиях риска и неопределенности (на конкретном примере).
19. Совершенствование управления международной компанией в кризисных ситуациях (на конкретном примере).
20. Совершенствование управления международной компанией на основе ее реструктуризации (на конкретном примере).
21. Совершенствование управления международной компанией на основе ее реорганизации (на конкретном примере).
22. Совершенствование управленческой деятельности международной компании (на конкретном примере).
23. Совершенствование организационной структуры управления международной компанией (на конкретном примере).
24. Совершенствование управления филиальной сетью международной компании (на конкретном примере).
25. Совершенствование управления сетью отделений и клиентских офисов международной компании (на конкретном примере).
26. Совершенствование управления бизнес-процессами в международной компании (на конкретном примере).
27. Совершенствование организационно-правового обеспечения управленческой деятельности международной компании (на конкретном примере).
28. Совершенствование документационного обеспечения управленческой деятельности международной компании (на конкретном примере).
29. Совершенствование информационного обеспечения управленческой деятельности международной компании (на конкретном примере).
30. Совершенствование управления инновационным развитием международной компании (на конкретном примере).
31. Совершенствование системы планирования в международной компании (на конкретном примере).
32. Бизнес-планирование как инструмент управления развитием международной компании (на конкретном примере).
33. Разработка бизнес-плана создания международной компании (на конкретном примере).
34. Разработка бизнес-плана создания нового территориального подразделения международной компании (на конкретном примере).
35. Разработка бизнес-плана выхода международной компании на новый рынок (на конкретном примере).
36. Разработка бизнес-плана выведения на рынок нового продукта международной компании (на конкретном этапе).
37. Разработка (или Совершенствование) стратегии развития международной компании (на конкретном примере).
38. Совершенствование управления бизнес-портфелем международной компании (на конкретном примере).
39. Пути повышения конкурентоспособности международной компании (на конкретном примере).
40. Разработка (или Совершенствование) конкурентной стратегии международной компании (на конкретном примере).
41. Пути повышения конкурентоспособности международной компании на основе стратегии импортозамещения (на конкретном примере).
42. Разработка (или Совершенствование) стратегии интегрированного роста международной компании (на конкретном примере).
43. Разработка (или Совершенствование) стратегии диверсифицированного роста международной компании (на конкретном примере).
44. Разработка (или Совершенствование) стратегии государственно-частного партнерства (на конкретном примере).
45. Разработка (или Совершенствование) стратегии устойчивого развития бизнеса международной компании (на конкретном примере).
46. Разработка стратегии сокращения бизнеса международной компании (на конкретном примере).
47. Исследование системы стратегического управления в международной компании и разработка предложений по ее совершенствованию (на конкретном примере).
48. Совершенствование управления маркетинговой деятельностью международной компании (на конкретном примере).
49. Совершенствование маркетинговой стратегии международной компании (на конкретном примере).
50. Совершенствование управления продуктовой политикой международной компании (на конкретном примере).

51. Совершенствование управления продуктовым портфелем международной компании (на конкретном примере).
52. Совершенствование управления товарными запасами международной компании (на конкретном примере).
53. Совершенствование управления закупками в международной компании (на конкретном примере).
54. Совершенствование управления ценовой политикой международной компании (на конкретном примере).
55. Совершенствование управления сбытовой политикой международной компании (на конкретном примере).
56. Совершенствование управления каналами распределения продукции международной компании (на конкретном примере).
57. Совершенствование управления B2B продажами в международной компании (на конкретном примере).
58. Совершенствование управления B2C продажами в международной компании (на конкретном примере).
59. Совершенствование управления B2B и B2C продажами в международной компании (на конкретном примере).
60. Совершенствование управления B2G продажами в международной компании (на конкретном примере).
61. Совершенствование управления маркетинговыми коммуникациями в международной компании (на конкретном примере).
62. Совершенствование управления клиентоцентричной деятельностью международной компании (на конкретном примере).
63. Исследование и пути совершенствования управления отношениями международной компании с партнерами по бизнесу на основе франчайзинга (на конкретном примере).
64. Исследование и пути совершенствования управления отношениями международной компании с учреждениями социально-культурной сферы на основе фандрайзинга (на конкретном примере).
65. Пути повышения качества подготовки и принятия решений в системе управления международной компанией (на конкретном примере).
66. Совершенствование технологии разработки решений в системе управления международной компанией (на конкретном примере).
67. Совершенствование системы информационного обеспечения поддержки управленческих решений в международной компании (на конкретном примере).
68. Пути повышения эффективности управления рисками в международной компании (на конкретном примере).
69. Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда персонала в международной компании (на конкретном примере).
70. Исследование и совершенствование организационной культуры компании (на конкретном примере).
71. Совершенствование системы управления деловыми коммуникациями в международной компании (на конкретном примере).
72. Командообразование как фактор повышения эффективности управления международной компанией (на конкретном примере).
73. Исследование и совершенствование модели лидерства в международной компании (на конкретном примере).
74. Исследование и пути совершенствования методов управления в международной компании (на конкретном примере).
75. Совершенствование методов и технологий управления проектами в международной компании (на конкретном примере).
76. Совершенствование системы контроля в международной компании (на конкретном примере).
77. Совершенствование системы контроллинга в международной компании (на конкретном примере).
78. Совершенствование системы управленческого учёта в международной компании (на конкретном примере).
79. Совершенствование управления инвестиционной деятельностью международной компании (на конкретном примере)
80. Разработка и внедрение системы менеджмента качества в международной компании (на конкретном примере)
81. Совершенствование системы менеджмента качества в международной компании (на конкретном примере)
82. Разработки и внедрение интегрированной системы менеджмента в международной компании (на конкретном примере).
83. Разработка и внедрение системы менеджмента международной компании (*выбрать конкретную систему: качества, экологии, информационной безопасности, устойчивого развития и т.д.*).

Кафедра управления также готова рассматривать в индивидуальном порядке и другие инициированные выпускниками темы выпускных квалификационных работ.

В этом случае студент пишет отдельное Заявление о возможности написания ВКР по новой теме с указанием причины её выбора. Решение принимается на заседании кафедры.

### 3.10. Рекомендаций по конкретному контенту отдельных тем ВКР.

По теме: «Совершенствование организационной структуры управления компанией (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:* самоисследование, 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: «Совершенствование организационной культуры компании*

*(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...», «Разработка стратегического плана ...», «Совершенствование стратегии развития...», «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 её применением.**

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

*По теме: «Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда в 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;
- 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;

с. 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 «Совершенствование управления организацией на основе технологий цифрового менеджмента (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, RationalRose).*

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 организации (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;
- c. 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: «Совершенствование управления организацией на основе системы всеобщего менеджмента качества (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);
- c. разделение работников по полу, возрасту, уровню образования, стажу работы, категориям;
- d. функции, должностные обязанности, права и ответственность сотрудников данной службы;
- e. наличие документов, регламентирующих деятельность службы управления качеством;
- f. распределение функций управления качеством по горизонтали и вертикали;
- g. трудоемкость выполняемых работ в области управления качеством.

1. **Разработка рекомендаций, направленных на совершенствование системы менеджмента качества организации, и оценка их социально-экономической эффективности:**

- a. разработка структуры и оргструктуры системы менеджмента качества;
- b. выделение основных процессов системы менеджмента качества и разработка схемы их взаимодействия;
- c. 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;
- d. построение матрицы распределения обязанностей и ответственности при разработке и внедрении системы менеджмента качества;
- e. составление календарного плана реализации проекта разработки системы менеджмента качества с использованием пакета прикладных программ MSProject;

- f. расчёт затрат, связанных с совершенствованием системы менеджмента качества, и оценка ее будущей эффективности.

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

1. **Краткая характеристика организации:**
  - 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. **Характеристика системы управления электронным документооборотом в организации:**
  - a. цель и задачи СЭД;
  - b. виды документационных потоков;
  - c. модели СЭД;
  - d. 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 и др.);
- 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.**

3.11. *Содержание основных разделов ВКР*

**В первом теоретическом разделе** 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.

**Во втором аналитическом разделе** на основе разработанной методики исследования анализируется состояние проблемы на конкретном объекте исследования.

Аналитический раздел включает: описание объекта исследования (организации), его (ее) системно-ситуационное описание (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 развитиях и угрозы со стороны окружающей среды, выявления сильных и слабых сторон данной фирмы.

В ВКР (в зависимости от особенностей темы исследования) рекомендуется применять:

- системный, комплексный и динамический подходы;
- традиционный анализ документов;
- интервьюирование или беседы с руководителями и ведущими специалистами исследуемой организации, а также с её партнёрами по бизнесу (поставщиками, посредниками, логистическими компаниями, кредитно-финансовыми учреждениями);
- наблюдение;
- опрос / анкетирование;
- SMART-анализ (оценка целей);
- анализ финансово-хозяйственной деятельности;
- финансовую модель и другие финансовые метрики;
- COPS-анализ (изучение внутреннего окружения);
- методы функциональной диагностики (например, матрица РАФУ / РАЗУ);
- методы исследования и диагностики организационной культуры (например, модель Камерона-Куинна);
- оценка влияния конкурентных сил рынка по методике М. Портера (микросреда);
- оценка конкурентоспособности ресурсной базы по методике VRIO;
- PEST-анализ (макросреда);
- интегрированный SWOT-анализ;
- SPACE-анализ:
- матрицу BCG;
- ABC и XYZ-анализы;
- экспертные оценки;
- статистические и математические методы обработки информации (вариация / разброс показателей, выборка, регрессия (влияние переменных друг на друга), корреляция (степень влияния), ряды динамики).

Выбор конкретного набора методов зависит от объекта и конкретных целей исследования.

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 третьем проектном разделе**, опираясь на выводы, сделанные по результатам анализа (проведенного в рамках второго раздела), обосновывается целостная система конкретных рекомендаций и мероприятий по эффективному 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.

При подготовке 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.

Предлагаемые студентом в ВКР управленческие решения, мероприятия по совершенствованию различных аспектов деятельности организации должны быть обоснованными. Предпочтение отдается экономическому обоснованию, так как реализация мероприятий часто связана со значительными затратами.

Любое усовершенствование должно быть выгодным для организации с различных позиций оценивания (экономической, финансовой, социальной, экологической и др.). В связи с этим важное место в ВКР должно быть отведено обоснованию и расчетам уровня эффективности предлагаемого комплекса мероприятий.

### 3.12. Оценка эффективности предложенных рекомендаций

Обосновывая свои предложения, студент должен показать преимущества предлагаемого варианта перед существующими аналогами, раскрыть их значение для практического применения и показать их *экономическую эффективность*. Освещение этих вопросов является основной задачей соответствующего раздела третьего раздела ВКР. Объем раздела – 8–10 страниц, кроме того, его основные результаты должны быть представлены в иллюстративном материале (раздаточном и в виде презентации) при защите работы. Каждое разработанное мероприятие, направленное на решение выявленных проблем деятельности организации, должно быть четко сформулировано и подкреплено соответствующими расчетами. Расчеты будут выглядеть более убедительными, если студент представит несколько альтернативных вариантов и обоснует выбор одного из них для внедрения.

При проектировании мероприятий по реорганизации каких-либо сфер деятельности организации производится оценка экономичности предлагаемых изменений. Применяемое в этом случае понятие эффективности означает превышение полученных результатов над затратами по их осуществлению в течение установленного нормативного срока их окупаемости, достижение каких-либо определенных результатов с минимально возможными издержками, а также получение большего объема продукции из определенного количества ресурсов.

Различают эффективность производства, эффективность выбора товаров для производства, эффективность управления, эффективность потребления (распределение товаров между потребителями) и др. (таблица 3). При обосновании мероприятий присутствуют как основные результаты, нацеленные на коммерческий эффект, так и сопутствующие, которые также должны быть учтены. Набор последних результатов очень многообразен, а механизм их денежного измерения возможен, но затруднен. Поэтому для их оценки рекомендуется привлечение различных методов. Использование того или иного метода определяется конкретным характером задачи. Эффективность по одному из видов результатов может изменяться за счет другого (экономическая – социальная, организационная – экономическая и др.).

Таблица 3

Виды эффективности менеджмента	
Основные	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка проектов новых фирм</li> <li>Разработка новых производств (инвестиций)</li> <li>Рациональное размещение производств</li> <li>Разработка новых организационных структур предприятий</li> <li>Создание новых форм и методов организации производства</li> <li>Разработка новых форм и методов управления производством</li> <li>Разработка схем управления персоналом</li> <li>Совершенствование организации труда работников</li> <li>Проектирование новых рынков сбыта продукции</li> </ul>
Социальные	<ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение материального уровня работников</li> <li>Изменение характера труда и улучшение его условий</li> <li>Повышение профессионально-квалификационного уровня</li> <li>Уменьшение вредного воздействия на человека техники, технологии производства</li> <li>Уменьшение текучести кадров</li> <li>Развитие новых форм социальной адаптации управленческих решений</li> <li>Улучшение социально-психологического климата в коллективе</li> <li>Повышение надежности работы персонала</li> </ul>
Организационные	<ul style="list-style-type: none"> <li>Создание нового отдела</li> <li>Разработка новой системы мотивации труда</li> <li>Установление нового порядка взаимосвязей между работниками</li> </ul>
Технологические	<ul style="list-style-type: none"> <li>Использование современных технологий в сфере производства, управления</li> </ul>
Этические	<ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение организационной культуры</li> <li>Соблюдение морального кодекса</li> </ul>
Психологические	<ul style="list-style-type: none"> <li>Достижение лояльности работников по отношению к организации</li> <li>Соблюдение требований корпоративной культуры</li> <li>Соблюдение правил трудового поведения</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Улучшение параметров окружающей среды при принятии новых организационно-управленческих решений</li> </ul>

Экологические	Разработка инвестиционных проектов по комплексному использованию ресурсов: утилизация отходов, экономия при замене, новые способы переработки Уменьшение рентных платежей Снижение заболеваемости работников при использовании экологически рациональных решений
Научные	Создание новых изделий, процессов Обнаружение новых ранее неизвестных факторов и их влияние на результаты деятельности Создание новых методов исследования и измерений Решение новых научных задач Разработка новой или дополнение существующей классификации
Финансовые	Повышение доходности (прибыли) по проектируемым организационно-управленческим решениям
Правовые	Переход на легальный бизнес Организация трудовой деятельности в правовом поле Отказ от «серой» заработной платы
Другие	Повышение частных технико-экономических показателей

При принятии решений по внедрению мероприятий должны быть учтены различные виды результатов. Прежде всего производятся расчеты экономической эффективности основных мероприятий, а далее подсчитываются сопутствующие результаты. Так, например, экономическая эффективность управления выбирается в качестве главного показателя, а социальная является ограничением. Требуется выбрать такой вариант управления, при котором наибольший экономический результат достигается при решении важных социальных проблем организации.

В целом можно утверждать, что экономическая эффективность (эффективность производства) – это соотношение экономического результата и затрат факторов производственного процесса. Для количественного определения экономической эффективности используется показатель эффективности, также это – результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам.

На практике определение экономической эффективности не является строгим и общепризнанным для понимания. Зачастую под эффективностью понимается экономический эффект (результат функционирования экономической системой). Так, показателем экономической эффективности на уровне предприятия рассматриваются: прибыль – абсолютный показатель, и рентабельность – относительный показатель. В данном случае прибыль целесообразно называть показателем эффективности, а рентабельность – показателем экономической эффективности.

Также необходимо отметить, что экономическая эффективность является показателем эффективности среди таких категорий, как социальная эффективность, экологическая эффективность, производственная эффективность и т. д. Особенностью данных показателей является не столько соотношение результатов с затратами ресурсов, сколько непосредственно достижение самого результата: если он достигнут, то функционирование системы эффективно.

Экономическая эффективность складывается как интегральный показатель эффективности на разных уровнях экономической системы и является итоговой характеристикой функционирования национальной экономики и получения максимум возможных благ от имеющихся ресурсов. Для этого нужно постоянно соотносить выгоды (блага) и затраты, или, говоря по-другому, вести себя рационально. Рациональное поведение заключается в том, что производитель и потребитель благ стремятся к наивысшей эффективности и для этого максимизируют выгоды и минимизируют затраты.

В соответствии с «Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов» (утв. Минэкономики РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 N BK 477):

- эффективность проекта: это отношение суммарного полезного эффекта к совокупным текущим и капитальным затратам за его жизненный цикл.
- эффективность мероприятий: показатель, рассчитываемый как соотношение экономического (социального или др.) эффекта и затрат на осуществление мероприятия;
- эффект экономический от внедрения мероприятий: дополнительный положительный экономический результат в стоимостном измерении;
- эффект социальный: дополнительный положительный социальный результат от реализации многообразных ожиданий, потребностей и интересов работников и т.д.

Эффективность проектируемой реорганизации разделяется по уровням воздействия, охвату людей (отдел, производство, организация, отрасль, регион, страна).

В соответствии с действующими методиками для обоснования проектируемых мероприятий рассчитывается их годовой экономический эффект. Результирующий эффект организации представляет собой дополнительную прибыль, которая достигается в результате экономии различных ресурсов, повышения производительности труда или рентабельности производства. Результирующий эффект подразделения не всегда может быть выражен в виде роста прибыли организации, и тогда производится расчет промежуточных результатов: рост производительности труда, экономия ресурсов, экономия времени и т. д.

Экономический эффект – разность между результатами деятельности хозяйствующего субъекта и произведенными для их получения затратами на изменения условий деятельности.

Различают положительный и отрицательный экономический эффект.

Положительный экономический эффект достигается в случае, когда результаты деятельности предприятия (продукт в стоимостном выражении) превышают затраты. Этот эффект называется прибылью. Для его получения необходимо расширение производства, либо экономия ресурсов на единицу продукта, либо и то и другое.

Если затраты превышают результаты, имеет место отрицательный экономический эффект, то есть убыток.

Приведем общую формулу расчета экономического эффекта за отчетный период:

$$\text{Эф} = \text{Э} - \text{ЭНК} \times \text{ОЗ},$$

где:

Эф – экономический эффект за год;

Э – экономия либо результаты, которые достигаются в итоге конкретной деятельности;

ЭНК – нормативный коэффициент эффективности – постоянная величина, которая зависит от конкретной сферы деятельности (например, легкая промышленность – 0,25; автомобильная промышленность – 0,23; станкостроительная и инструментальная промышленность – 0,21; электроэнергетика, банки, строительный комплекс, пищевая промышленность, сельское хозяйство, транспорт и связь – 0,15);

ОЗ – общие затраты на конкретную деятельность, для которой подсчитывается экономический эффект.

#### *Основные понятия оценки эффективности управления*

Управленческий труд относится к наиболее сложным видам человеческой деятельности, и его оценка не всегда может быть произведена прямым путем из-за отсутствия формализованных результатов, количественной оценки отдельных видов выполняемых работ.

Эффективность управления представляет собой относительную характеристику результативности деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели бывают как количественными, так и качественными.

Основными понятиями эффективности управления являются: эффективность труда работников аппарата управления; эффективность процесса управления (функций, коммуникаций, выработки и реализации управленческого решения); эффективность системы управления (с учетом иерархии управления); эффективность механизма управления (структурно-функционального, финансового, производственного, маркетингового, социального и др.).

В общем виде эффективность управленческой деятельности выражают следующей формулой:

$$\text{ЭУ} = \text{PV} : \text{ЗУ},$$

где: ЭУ - эффективность управления;

PV – результативность управления;

ЗУ – управленческие затраты.

Критерий эффективности – это признак, на основании которого производится оценка эффективности чего-либо или классификация.

Показатель эффективности – это средство количественного измерения уровня эффективности.

Виды критериев эффективности:

- 1) общие – экономические результаты деятельности организации, т.е. осуществление организацией своей миссии при наименьших затратах;
- 2) локальные:

- затраты живого труда на производство продукции или оказания услуг;
- затраты финансовых ресурсов;
- затраты материальных ресурсов;
- показатели использования основных производственных фондов;
- ускорение оборачиваемости оборотных средств;
- сокращение срока окупаемости капиталовложений;

- 3) качественные:

- увеличение доли продукции высшего качества;
- обеспечение экологической чистоты;
- выпуск продукции, необходимой обществу;
- улучшение условий труда и быта работников;
- ресурсоэнергосбережение и др.

При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей. Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления (аппарат управления) может характеризоваться количественными показателями (экономический эффект и эффективность) и качественными показателями (социальная эффективность).

Следует отличать понятия «эффект» и «эффективность».

Экономический эффект – это результат труда человека в процессе производства материальных благ.

Экономический эффект – это абсолютный (разностный) показатель, он показывает экономический результат или прирост между первоначальным и полученным итогом в результате внедрения интенсивных технологий, организационно-экономических мероприятий и т.д. Например:

1. Получение прибыли, результата:

$$\text{Абсолютный эффект} = \text{результат} - \text{затраты.}$$

Результат – выгода, прибыль, дополнительный доход, экономия, разница между ценами продажи и др.

Затраты – экономический эквивалент расходов, понесенных для получения результатов.

2. Прирост прибыли, полученной в результате реализации дополнительного объема продукции, работ, услуг, тыс. руб. ( $\Delta П$ ):

$$\Delta П = П_{\text{факт}} - П_{\text{б}},$$

где:

$П_{\text{факт}}$  – прибыль от фактического выпуска (в результате внедрения новых технологий и др.), тыс. руб.;

$П_{\text{б}}$  – прибыль базовая (до внедрения новых технологий), тыс. руб.

3. Резерв снижения себестоимости единицы продукции, руб. ( $Рс$ ):

$$Рс = С_{\text{факт}} - С_{\text{в}},$$

где:

$С_{\text{факт}}$  – себестоимость единицы продукции фактическая, руб.

$С_{\text{в}}$  – себестоимость единицы продукции возможная, руб.

4. Прирост числа обрабатываемых документов, обслуживаемых посетителей и т.д.

Для характеристики экономического эффекта системы управления на государственном уровне среди других используется обобщающий показатель — валовой внутренний продукт (валовая добавленная стоимость) за конкретный период времени, на уровне отрасли – валовой выпуск, на уровне предприятия – прибыль.

Эффект сам по себе недостаточно характеризует деятельность организации или управленца. Для более полной характеристики важно знать, какими затратами получен этот эффект. Для этого используется показатель экономической эффективности.

Экономическая эффективность – это относительный показатель, показывающий отношение полученного результата к затратам, обусловившим этот результат, и положительность ресурсного баланса, то есть обеспечение экономической системы необходимыми ресурсами.

Определить эффективность – значит соотнести результат с затратами (или ресурсами), которые этот результат вызвали. Однако содержание показателя эффективности, на какой вопрос он будет давать ответ, зависит от того, что исследователь берет в качестве результата и что в качестве затрат.

В производственно-хозяйственной деятельности для конструирования и определения показателей эффективности можно использовать мнемонический прием, предложенный профессором Демченко, так называемую матрицу относительных показателей эффективности (матрица Демченко). Смысл ее заключается в том, что в качестве реквизитов матрицы, как по строкам, так и по столбцам, выступают одни и те же показатели результатов и затрат, выбор которых зависит от целей исследования. Показатели эффективности определяются в ячейках матрицы путем деления реквизита каждого столбца на реквизит строки.

В табл. 4 в качестве примера представлено определение основных показателей производственно-хозяйственной деятельности. Однако в зависимости от целей анализа возможна любая детализация результатов и затрат. Матрица симметрична относительно главной диагонали, и значения показателей обратно пропорциональны. Если показатели, расположенные выше главной диагонали, будут расти, показатели, расположенные ниже главной диагонали, будут снижаться.

Таблица 4

Матрица показателей эффективности

	Выпуск продукции	Капитал	Численность работающих	Прибыль	Производственная площадь
Выпуск продукции (ВП)	1	К/ВП	Ч/ВП	ПР/ВП	Пл/ВП
Капитал (К)	ВП/К	1	Ч/К	ПР/К	Пл/К
Численность работающих (Ч)	ВП/Ч	К/Ч	1	ПР/Ч	Пл/Ч
Прибыль (ПР)	ВП/ПР	К/ПР	Ч/ПР	1	Пл/ПР
Производственная площадь (Пл)	ВП/Пл	К/Пл	Ч/Пл	ПР/Пл	1

Ниже главной диагонали чаще всего соотносятся показатели результата с затратами на получение этого результата, т.е. ниже главной диагонали расположены показатели отдачи.

Выше главной диагонали показатели носят обратный характер и показывают, какова емкость нашего результата относительно какого-либо вида затрат (например, численность делится на выпускаемую продукцию). Выше главной диагонали располагаются показатели емкости.

Часто можно слышать, что задачей какой-либо деятельности является «получение максимума результатов при минимуме затрат». С точки зрения математики, такое выражение некорректно, поскольку это означает, что результат должен стремиться к бесконечности, а затраты к нулю. То есть предлагается получить все из ничего. С точки зрения экономики это очень трудно осуществимая задача. Чаще всего повышения эффективности достигают двумя путями:

- либо достижения максимума результата при фиксированном объеме затрат;
- либо достижения минимума затрат при фиксированном объеме результата.

Таким образом, для того чтобы добиться повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности, необходимо рассмотреть, что собой представляют результаты деятельности предприятия, и что собой представляют его ресурсы и затраты.

Для полной характеристики эффективности затрат служат показатели абсолютной и сравнительной эффективности. Так, к примеру, первую из них определяют по всем направлениям капитальных вложений как отношение суммы эффекта ко всему объему капиталовложений, вызвавших этот эффект.

Коэффициент абсолютной эффективности ( $\mathcal{E}_a$ ) определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_a = \frac{\mathcal{E} \cdot (C1 - C2) \cdot B2}{K},$$

где:

$\mathcal{E} \cdot \Pi$  – дополнительная прибыль, полученная в результате капиталовложений, вызвавших экономический эффект;

$C1$  и  $C2$  – себестоимость единицы продукции или работ до и после осуществления капиталовложений ( $K$ );

$B2$  – объем производства продукции (работы) после осуществления капиталовложений.

Сравнительная экономическая эффективность ( $\mathcal{E}_{ср}$ ) рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E}_{ср} = C + E_n \cdot KB,$$

где:

$C$  – текущие затраты по данному варианту капитальных вложений ( $KB$ ), тыс. руб.;

$E_n$  – установленный для данной отрасли нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений (в настоящее время – не менее 0,33, что соответствует окупаемости капитальных вложений в течение не более 3 лет).

Обоснование экономической эффективности совершенствования управления деятельностью предприятий должно дополняться оценкой их социальной эффективности, то есть качественной оценкой деятельности, выражающей соответствие цели органа управления потребностям населения.

Социальная эффективность проявляется в улучшении условий труда работников, повышении уровня заработной платы, удовлетворенности результатами собственного труда, повышении благосостояния народа, обеспечении продовольственной безопасности страны, улучшении условий жизни и быта населения, сохранении и укреплении здоровья человека, облегчении и повышении содержательности его труда.

Показателями социальной эффективности могут быть:

- степень выполнения заказов потребителей;
- доля объема продаж фирмы на рынке;
- своевременность выполнения заказа;
- полнота выполнения заказа;
- оказание дополнительных услуг;
- послепродажный сервис;
- доля решений, принятых по предложению работников трудового коллектива;
- количество работников, привлеченных к разработке управленческого решения;
- степень технической оснащенности управленческого труда;
- текучесть работников аппарата управления;
- квалификационный уровень персонала и т. п.

Социальный эффект трудно измерить количественно. Такие показатели в сфере управления, как повышение квалификации управленческого персонала, обоснованность управленческих решений, культура управления и другие, не измеряются в принципе или измеряются ограниченно.

Величина социального эффекта может быть определена посредством экспертных оценок и расчетным методом.

Индекс социальной эффективности ( $И_{сэФ}$ ):

$$И_{сэФ} = \frac{\mathcal{E}_c}{K} \cdot 100,$$

где:

$\mathcal{E}_c$  – величина социального эффекта (в качестве величины социального эффекта можно считать повышение заработной платы в результате внедрения новых методов и форм организации труда, новых технологий и др.),

$K$  – сумма инвестиционных вложений.

Если  $И_{сэФ} < 1$ , то принятие управленческого решения социально малоэффективно.

Общим показателем социальной эффективности управления служит динамика уровня и качества жизни населения. В числе главных показателей качественного уровня жизни выступают:

- средняя продолжительность жизни;
- уровень образования человека;

– реальный среднедушевой валовой внутренний продукт.

Экономическую эффективность управления (Эу) в узком смысле характеризуют следующие показатели:

*обобщающий показатель:*

$$Эу = Д / З,$$

где:

Д – доходы предприятия,

З – затраты на содержание аппарата управления.

*частные показатели:*

- доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат предприятия;
- доля численности управленческих работников в общей численности работающих на предприятии;
- норма управляемости (фактическая численность работающих в расчете на одного работника аппарата управления);
- снижение трудоемкости обработки управленческой информации;
- сокращение управленческого персонала;
- сокращение сроков обработки информации;
- сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда, механизации и автоматизации трудоемких операций в сфере управления. Это количественно измеряемые показатели.

Показатель эффективности – это количественная оценка работы предприятия, косвенно характеризующая эффективность управления.

Основными показателями, характеризующими работу аппарата управления, являются стратегическая эффективность управления и своевременность принятия и осуществления управленческих решений.

*Показатели и характеристики оценки эффективности организационных систем*

Определить, что такое собственно организационный потенциал, достаточно сложно. Необходимо выявить возможности, заложенные во взаимодействии, при лучшем качестве которого организации с одинаковыми развитостью, ресурсами и технологией могут производить больше продукции.

В научной литературе выведена зависимость, состоящая в том, что чем больше подчинённых, тем больше потенциальных взаимосвязей (формула В.С. Грайчунаса):

$$C = \frac{n \cdot 2^n}{2} + n - 1$$

где:

n – число работников, подчинённых руководителю;

C – число потенциальных взаимосвязей.

Исходя из этого, обосновывают возможности руководителя управлять, объёмы и иерархию конкретной организации, построение в ней информационного обмена и другие информационные проявления.

При определении соответствия организационной структуры предъявляемым требованиям, то есть определении степени рациональности структуры организации, в качестве оценочных критериев используют принципы управления:

- соотношение между централизацией и децентрализацией;
- объём контрольных функций, установленный для каждого уровня управления;
- анализ и оценка аппарата управления (количество сотрудников, наличие элементов дублирования, распределение полномочий и ответственности);
- анализ функций управления (способы и технология принятия решений, принципы и методы мотивирования работников);
- оценка хозяйственной деятельности (изменение технологии, углубление межфирменного сотрудничества, внедрение инноваций) и т. п.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на её функционирование. Критерием эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры служит возможность более полного и стабильного достижения установленных целей или сокращения затрат на управление, эффект от реализации которых должен за нормативный срок превысить производственные затраты.

При оценке эффективности организационной структуры могут быть использованы следующие группы показателей:

- характеризующие эффективность системы управления, выражающиеся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление. В качестве эффекта могут рассматриваться: объём выпускаемой продукции, прибыль, себестоимость, капитальные вложения, качество продукции и т.п.;
- характеризующие содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, подготовку и переподготовку кадров и т.д.;
- характеризующие рациональность организационной структуры и её технико-организационный уровень. К ним относятся: звенность системы управления, принятые нормы управляемости, уровень централизации функций управления и др. Они могут использоваться в качестве

нормативных при анализе эффективности проектируемых вариантов организационных структур.

Существуют разные методы изучения зависимости между конечным результатом, достигнутым организацией, и производительностью аппарата управления, которая может определяться как количество произведённой организацией конечной продукции, приходящейся на одного работника аппарата управления.

Для этого используются следующие коэффициенты:

1. Коэффициент эффективности организационной структуры управления (КЭ):

$$K_{\text{э}} = \frac{P_{\text{п}}}{Z_{\text{у}}},$$

где:

РП – конечный результат (эффект), полученный от функционирования организационной структуры управления;

ЗУ – затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт оргтехники, приём и передачу управленческой информации).

2. Коэффициент звенности (КЗВ):

$$K_{\text{ЗВ}} = \frac{\Pi_{\text{ЗВ факт}}}{\Pi_{\text{ЗВ оптим}}},$$

где:

Пзв факт – количество звеньев существующей организационной структуры;

Пзв оптим – оптимальное количество звеньев организационной структуры.

3. Коэффициент территориальной концентрации (КТК):

$$K_{\text{ТК}} = \frac{\Pi_{\text{ПР ф}}}{\Pi},$$

где:

Ппр ф – количество организаций данного типа в регионе деятельности нашей организации;

П – площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа.

4. Коэффициент дублирования функций (Кд):

$$K_{\text{д}} = \frac{\Pi_{\text{ОЗ}}}{K_{\text{н}}},$$

где:

Поз – количество работ, закреплённых за несколькими подразделениями;

Кн – нормативное количество работ.

5. Коэффициент эффективности использования информации (КЭИЦ):

$$K_{\text{ЭИЦ}} = \frac{I_{\text{Э ИСП}}}{I_{\text{ВХОД}}},$$

где:

Э ИСП – количество случаев эффективного использования документа;

ВХОД – информация на входе.

#### *Показатели и характеристики оценки организационной структуры управления*

Рассмотрим показатели, раскрывающие взаимосвязи между подразделениями организационной структуры управления (ОСУ) производством.

1. Уровень централизации производства Кц:

$$K_{\text{ц}} = \text{ВПц} : \text{ВПобщ}},$$

где:

ВПц, ВПобщ – выпуск продукции определенного типа в централизованном подразделении и на предприятии в целом.

2. Полнота производственной стадии Д ч.п.п.:

$$D \text{ ч.п.п.} = \text{Чп.п.с.} : \text{Ч п.п.п}},$$

где:

Чп.п.с. – численность работников предпроизводственной стадии;

Ч п.п.п – численность промышленно – производственного персонала.

3. Уровень интеграции подразделений предпроизводственной стадии Ки.п.п.с:

$$K_{\text{и.п.п.с}} = \text{ВП с.п.п.с} : \text{ВП п.п.с}},$$

где:

ВП с.п.с – стоимость работ, выполняемых в подразделении предпроизводственной стадии для нужд собственного производства;

ВП п.п.с – объем работ в подразделении предпроизводственной стадии.

4. Коэффициент интеграции основного производства Ки.о.п:

$$\text{Ки.о.п} = \text{РП} : \text{ВП},$$

где:

РП – объем продукции, реализуемой на сторону;

ВП – объем всей продукции предприятия.

5. Уровень специализации производственных подразделений Ксп:

$$\text{Ксп} = \text{ВПс} : \text{ВП},$$

где:

ВПс – объем специализированной продукции;

ВП – объем валовой продукции.

6. Соотношение численности линейного и функционального персонала Кс:

$$\text{Кс} = \text{АУПл} : \text{АУПф},$$

где:

АУПл – численность руководителей среднего звена в ОСУ;

АУПф – численность работников всех функциональных служб.

7. Степень формализации труда работников Кф:

$$\text{Кф} = \text{АУПн} : \text{АУП},$$

где:

АУПн – численность работников, труд которых организован на основе нормативной документации;

АУП – общее число работников в организационной структуре управления (ОСУ).

8. Уровень механизации и автоматизации труда работников:

$$\text{Км.а} = \text{Т м.а} : \text{АУП},$$

где:

Т м.а – количество управленческой техники и оргтехники (в стоимостном выражении).

9. Экономичность труда в ОСУ (ЭАУП):

$$\text{ЭАУП} = \text{Сауп} : \text{Собц},$$

где:

Сауп – общая сумма затрат на управление;

Собц – общая сумма затрат на производство продукции.

10. Эффективность труда в ОСУ (ПАУП):

$$\text{ПАУП} = \text{В} : \text{АУП},$$

где:

РП – объем реализованной продукции (в стоимостном выражении).

11. Коэффициент целенаправленности ОСУ (Кц.осу):

$$\text{Кц.осу} = \text{АУПу} : \text{АУП},$$

где:

АУПу – численность административно-управленческого персонала, занятого решением специальных проблем.

12. Показатели иерархичности управления:

а) иерархичность управления руководителей среднего звена должна соответствовать равенству

$$\frac{P}{H_{\text{НИ}} \cdot C \cdot H_{\text{УС}} \cdot h} = 1,$$

где:

Р – общая численность работающих в системе управления;

Нуп – норма управляемости для руководителей низшего звена;

С – сменность работы;

Нус – средняя норма управляемости для руководителей высших ступеней;

h – количество уровней;

б) иерархичность управления функционального руководства:

$$\frac{И}{h_{\phi}} = 1,$$

где:

И – число исполнителей;

h<sub>ф</sub> – количество уровней функционального руководства.

*Показатели и характеристики оценки эффективности  
отдельных элементов системы управления*

1. Занятость персонала в аппарате управления (Кз):

$$K_z = \text{АУП} : \text{ППП},$$

где:

АУП – численность аппарата управления;

ППП – численность промышленно-производственного персонала.

2. Коэффициент полноты охвата функций управления (Коф):

$$\text{Коф} = K_{\phi} : K_n,$$

где:

K<sub>ф</sub> – количество работ, проводимых в аппарате управления фактически;

K<sub>н</sub> – количество работ, проводимых в аппарате управления по установленным положениям.

3. Коэффициент глубины специализации управленческих работ (ККГ):

$$K_{\text{КГ}} = 1 - \frac{T_{\text{проф. работ}}}{T_p}$$

где:

T проф. работ – объем работ, профильных для данного подразделения;

T<sub>p</sub> – общая трудоемкость работ, выполняемых данным подразделением

4. Коэффициент надёжности системы управления (Кнад):

$$K_{\text{над}} = 1 - \frac{K_{\text{нер}}}{K_{\text{ОБЩ}}},$$

где:

K<sub>НЕР</sub> - количество нереализованных решений;

K<sub>ОБЩ</sub> - общее количество решений, принятых в подразделении.

5. Степень централизации функций (КЦ):

$$K_{\text{Ц}} = \frac{P_{\phi\psi}}{P_{\phi}}$$

где:

P<sub>фц</sub> – количество принятых решений при выполнении данной функции на верхних уровнях управления;

P<sub>ф</sub> – общее число принятых решений на всех уровнях управления.

6. Коэффициент рациональности структуры:

$$K_{\text{РС}} = 1 - \frac{A_{\phi}}{A_n},$$

или

$$K_{\text{РС}} = 1 - \frac{q_{\phi}}{q_n},$$

где:

A<sub>ф</sub>, A<sub>н</sub> – количество подразделений в аппарате управления фактически и по типовой структуре;

Ч<sub>ф</sub>, Ч<sub>н</sub> – численность работников системы управления (СУ) фактически и по типовой структуре.

7. Уровень управляемости:

$$K_y = Y_{\phi} : Y_n,$$

где:

Y<sub>н</sub> – норма управляемости;

Y<sub>ф</sub> – фактический уровень сферы контроля.

8. Показатель экономии в сфере управления (в результате проведенного комплекса мероприятий по его совершенствованию) (Р):

$$P = \left[ \frac{\Phi_1 / \Phi_2}{\Psi} - 1 \right] \div 3,$$

где:

$\Phi_1, \Phi_2$  – годовой фонд рабочего времени всех управленческих работников до и после мероприятий;

$\Psi$  – численность работников управления до преобразований;

3 – среднегодовая заработная плата одного управленческого работника.

9. Коэффициент эффективности совершенствования управления (КЭ):

$$КЭ = Эг / 3у,$$

где:

Эг – годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий;

3у – затраты на мероприятия по совершенствованию управления.

*Показатели и характеристики оценки эффективности  
производственной деятельности*

На каждом предприятии оценивается экономическая эффективность использования материальных ресурсов, основных фондов и оборотных средств, инвестиций в основной капитал, деятельности персонала, а также рассчитывается обобщающий показатель, характеризующий экономическую эффективность предприятия в целом.

1. Показатель эффективности использования материальных ресурсов характеризует материалоемкость продукции (Ме),

$$Me = MЗ : ВП,$$

где:

MЗ – материальные затраты,

ВП – стоимость выпущенной продукции.

Эффект от снижения материалоемкости определяют как размер снижения материальных затрат:

$$\otimes MЗ(Me) = (Me1 - Me0) \cdot ВП 1,$$

где:

Me1, Me0 – материалоемкость до и после проведения мероприятий;

ВП1 – размер валовой продукции, получаемый после внедрения мероприятий

Снижение материалоемкости – одно из направлений повышения эффективности (внедрение новых технологий)

2. Использование основных фондов характеризуется следующими показателями:

Фондоотдача – отношение стоимости произведенной за год продукции Q к среднегодовой стоимости ОФ:

$$\Phi_o = ВП / ОФ.$$

Фондоёмкость – показатель использования ОФ, обратный фондоотдаче (отношение стоимости ОФ к объёму выпущенной продукции):

$$\Phi_e = ОФ / ВП.$$

Фондовооруженность труда Фв – характеризует степень оснащённости труда работающих Т:

$$\Phi_v = Ф / Т.$$

Повышение фондоотдачи возможно на основе повышения коэффициента сменности работы предприятия и сокращения потерь рабочего времени оборудования.

Эффективность использования оборотных средств

Коэффициент оборачиваемости (Коб) определяют отношением реализованной продукции (РП) к величине оборотных средств (О). Коэффициент оборачиваемости показывает, сколько оборотов совершили оборотные средства или сколько руб. приходится на 1 руб. авансированных оборотных средств.

Коэффициент закрепления (Кз) имеет обратное значение коэффициенту оборачиваемости.

Продолжительность одного оборота в днях (тоб) рассчитывают, как отношение продолжительности календарного периода времени к коэффициенту оборачиваемости:

$$тоб = Д / Коб,$$

где:

Д – продолжительность квартала в днях.

Для нахождения суммы оборотных средств, сэкономленных в результате ускорения их оборачиваемости, следует сравнить фактическую потребность в оборотных средствах с потребностью в оборотных средствах в отчетном периоде, исходя из планового уровня оборачиваемости:

$$\otimes O_3 = \overline{O} 1 - \overline{O} 1 \cdot K_3(пл) = (K_3(1) - K_3(пл)) \cdot Q1.$$

Отрицательное отклонение свидетельствует об относительной экономии оборотных средств, что равносильно дополнительному привлечению в оборот текущих активов в сумме полученной условной экономии.

Положительное отклонение свидетельствует об относительном перерасходе оборотных средств, что равносильно отвлечению из оборота оборотных средств в сумме перерасхода.

Показателем эффективности капитальных вложений (Экап) является срок окупаемости капитальных вложений (лет):

$$\text{Экап} = K : \Delta П,$$

где:

K – объем капитальных вложений,

$\Delta П$  – прирост прибыли, вызванный этими вложениями.

3. Важной количественной характеристикой эффективности служит производительность.

Производительность (в общем) – это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе. Производительность отражает комплексную результативность использования всех видов ресурсов (труда, капитала, технологии, информации).

Показателем, характеризующим эффективность деятельности персонала, является производительность труда:

$$\text{ПТ} = \text{ВП} : \text{ЧР},$$

где:

ВП – выпуск продукции (в натуральном или стоимостном выражении);

ЧР – среднегодовая численность работников.

4. Обобщающим показателем, позволяющим оценить эффективность работы предприятия в целом, является уровень рентабельности, рассчитываемый как отношение полученной прибыли к затратам:

$$P = \Pi : Z \times 100.$$

5. Для того, чтобы рассмотреть эффективность управления за два и более периода, динамический показатель эффективности можно представить следующим образом:

$$\text{Э} = (\text{Пт} - \text{Пб}) : (\text{Зут} - \text{Зуб}),$$

где:

Пот и Пб – прибыль предприятия в текущем и базисном периодах;

Зут, Зуб – расходы на управление в текущем и базисном периодах.

Полученный коэффициент показывает, на сколько рублей за рассматриваемый период изменяется конечный показатель (прибыль) при изменении управленческих расходов на 1 руб. Он отражает динамику, темпы роста эффективности управления.

6. Динамику экономической эффективности менеджмента характеризует также сравнение этих показателей за два и более периода, дающее показатель относительного изменения эффективности менеджмента, выраженный в процентах:

$$\Delta \text{Э} = ((\text{Э}2 - \text{Э}1) \times 100) : \text{Э}2,$$

где:

Э1 и Э2 – экономическая эффективность управления предприятием в текущем и базисном периодах.

7. Определенный интерес представляет подход к показателю эффективности коллективного управленческого труда (Э):

$$\text{Э} = \text{В} : (\text{Зпл} + \text{Фоб} + \text{Е} \cdot \text{Фосс}),$$

где:

В – объем конечной продукции, руб.;

Зпл – затраты на оплату работников, руб.;

Фоб – текущие затраты на оборотные фонды, руб.;

Фос – стоимость основных промышленно-производственных фондов, руб.;

Е – коэффициент эффективности производственных фондов (может использоваться нормативный).

8. 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 определяется по формуле:

$$Kэ = \text{Эгод} / \text{Зу},$$

где:

Эгод – годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий;

Зу – затраты на мероприятия по совершенствованию управления.

Годовой экономический эффект может рассчитываться по формуле:

$$\text{Эгод} = C - \text{Зу} \cdot \text{Ен},$$

где:

C – годовая экономия от мероприятий по совершенствованию управления;

Ен – отраслевой нормативный коэффициент эффективности.

9. Для ориентировочной оценки эффективности проводимых мероприятий по совершенствованию управления также используется показатель коэффициента общей эффективности КЭ (близкий по своему смыслу к КЭ – коэффициенту эффективности совершенствования управления):

$$КЭ = \Delta Э / З,$$

где:

$\Delta Э$  – общая экономия, получаемая в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления, руб.;

$З$  – общие затраты на совершенствование управления.

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

10. Годовой экономический эффект можно рассчитать по формуле:

$$\text{Эг} = (C1 - C2) \cdot B2 - Eн \cdot \text{Зед},$$

где:

$C1, C2$  – стоимость единицы работы до и после внедрения мероприятий по совершенствованию организации управленческого труда (трудовые затраты), руб.;

$B2$  – годовой объем работ после внедрения мероприятий по совершенствованию организации управленческого труда в натуральном выражении;

$Eн$  – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости ( $Tн$ ));  $Eн$  для мероприятий по совершенствованию организации управленческого труда устанавливается равным 0,15;  $Tн = 6,7$  года;

$\text{Зед}$  – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий, руб.

По многим видам управленческого труда трудно выразить объем работы в натуральном выражении.

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

$$\text{Э} = \text{Эв} + \text{Эдс} + \text{Эт} - \text{З},$$

где:

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

$\text{Эв}$  – экономия, достигаемая за счет высвобождения численности, руб.;

$\text{Эдс}$  – экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных службах, руб.;

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

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

11. Показатель, косвенно оценивающий качество принятых управленческих решений через количество выполненных решений, рассчитывается по формуле:

$$Кк = (Pв - Pн) : Pп \cdot 100,$$

где:

$Кк$  – коэффициент качества УР (управленческих решений);

$Pп$  – количество принятых УР;

$Pв$  – количество выполненных УР;

$Pн$  – количество выполненных некачественных решений.

Выраженный в процентах данный показатель характеризует, по существу, качество управления.

Эффект коммерческих решений в общем виде, прежде всего, количественно выражается в приросте объема товарооборота, ускорения товарооборачиваемости и уменьшении объема товарных запасов. Конечный экономический результат проявляется в увеличении доходов организации и уменьшении расходов.

12. Расчет экономической эффективности решений, результатом которых явилось увеличение товарооборота, следовательно, доходов и прибыли, производится на основании материалов оперативного учета и бухгалтерских данных организации за последний отчетный период по формуле:

$$\text{Эт} = П \cdot Т = П \cdot (Тф - Тп),$$

где:

$\text{Эт}$  – экономическая эффективность от увеличения товарного роста, тыс. руб.;

$П$  – прибыль на 1 млн. руб. товарооборота, тыс. руб.;

$Т$  – прирост товарооборота, млн. руб.;

$Тф$  – товароборот фактический (после проведенного мероприятия по изучению спроса), млн. руб.;

$Тп$  – товароборот по плану (или за сопоставимый период – месяц, год – до проведения мероприятия), млн. руб.

13. Экономическая эффективность мероприятий по изучению спроса, результатом которых явилось снижение товарных запасов, характеризуется сокращением издержек обращения на остаток товаров, что влияет на объем полученной прибыли:

$$\text{Эз} = P1 \cdot \text{З} = P1 \cdot (З1 - \text{З2}),$$

где:

$\text{Эз}$  – экономическая эффективность мероприятия от снижения товарного запаса, тыс. руб.;

P1 – издержки обращения на 1 млн. руб. товарных остатков, тыс. руб.;

З – размер уменьшения товарных запасов, млн. руб.;

З1 – товарные запасы до проведения мероприятий, млн. руб.;

З2 – товарные запасы после проведения мероприятий, млн. руб.

14. Экономическая эффективность мероприятий по изучению спроса отражается также на ускорении оборачиваемости товаров и оценивается по формуле:

$$\text{Эу} = P2 \cdot O = P2 \cdot (Oф - Oп),$$

где:

Эу – экономическая эффективность от ускорения оборачиваемости товаров, тыс. руб.;

P2 – однодневный размер издержек обращения:

$$P2 = (\text{Издержки обращения на реализованный товар за год}) : 360 \text{ (тыс. руб.)};$$

O – ускорение оборачиваемости товаров (в днях);

Oф – оборачиваемость в днях фактическая (после проведения мероприятий);

Oп – оборачиваемость в днях (до проведения мероприятий).

*Показатели и характеристики оценки эффективности  
системы управления персоналом*

1. Оценка движения численности персонала

Пример. Изменение численности работников автотранспортного предприятия за год характеризуется следующими данными, чел. (табл. 5).

Таблица 5

Оценка движения численности персонала		
– состояло в списках предприятия на начало года		185
– принято за год		68
– выбыло за год		72
	в том числе уволено:	
	по собственному желанию	51
	за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины	4

Сумма числа принятых и выбывших работников за период дает представление об общем обороте рабочей силы на предприятии (Oоб). При этом число принятых работников образует абсолютную величину оборота по приему (Oп), а число выбывших – абсолютную величину оборота по увольнению (Oу):

$$O_{об} = O_{п} + O_{у} = 68 + 72 = 140 \text{ (чел.)}.$$

Число уволенных по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины образует абсолютный размер текучести рабочей силы:

$$(O_{тек}) : O_{тек} = 51 + 4 = 55 \text{ (чел.)}.$$

Для нахождения относительных показателей движения рабочей силы необходимо рассчитать среднее списочное число работников предприятия за год (Т). При этом численность работников на конец года может быть определена на основе данных о численности на начало года и данных о приеме и выбытии работников:

$$185 + (185 + 68 - 72)$$

$$T = \frac{\quad}{2} = 183 \text{ (чел.)}.$$

Коэффициент общего оборота рабочей силы равен:

$$K_{об} = (O_{п} : T) \cdot 100\% = (140 : 183) \cdot 100\% = 76,5\%.$$

Коэффициент стабильности кадров:

$$K_{стаб} = 100\% - K_{об} = 100 - 76,5 = 23,5\%.$$

Коэффициент оборота по приему (Kп), по увольнению (Ку) и текучести рабочей силы (Ктек) рассчитывается аналогичным образом:

$$K_{п} = (O_{п} : T) \cdot 100\% = (68 : 183) \cdot 100\% = 37,2\%;$$

$$K_{у} = (O_{у} : T) \cdot 100\% = (72 : 183) \cdot 100\% = 39,3\%;$$

$$K_{тек} = (O_{тек} : T) \cdot 100\% = (55 : 183) \cdot 100\% = 30,1\%.$$

На предприятии наблюдается очень активное движение кадров, что негативно может отразиться на эффективности деятельности.

Оборот по выбытию незначительно превышает оборот по приему кадров. Текучесть кадров составляет 30,1%, почти третью часть работников. Напомним, что нормальный уровень текучести не должен превышать 5%. Стабильно в течение года работали только 23,5%, или 43 человека.

На данном предприятии необходимо проводить мероприятия по сохранности кадров и снижению текучести.

2. Оценка эффективности деятельности менеджера и персонала

В настоящее время не существует единой методики определения личного вклада менеджера. В Японии, например, для этих целей используют показатель «управленческая добавленная стоимость» – это разница между расходами предприятия на содержание менеджера и ценностью, которая им создается:

$$\text{УДС} = \text{ДБС} - \text{ДАС} - \text{ОИ} - \text{УИ},$$

где:

ДБС (добавленная бизнесом стоимость) – это разница между величиной общего дохода фирмы от реализации товаров и услуг и объемов затрат и налогов. В затраты включаются расходы на сырье и материалы, запасные части, электроэнергию, услуги, платежи по банковским кредитам.

$$\text{ДБС} = \text{ОД} - \text{ЗН},$$

где:

ОД – общий доход фирмы;

ЗН – затраты и налоги;

ДАС (добавленная акционерами стоимость) – это величина дохода, который могли бы получить акционеры при альтернативном инвестировании собственного капитала. Объем добавленной акционерами стоимости может выражаться банковской процентной ставкой, умноженной на величину собственного капитала;

ОИ (операционные издержки) – это фонд заработной платы, амортизационные отчисления, а также текущие расходы;

УИ (управленческие издержки) – это расходы на содержание управленческого персонала.

Отрицательное значение УДС говорит о неэффективной деятельности менеджера.

Рентабельность управления – это отношение управленческой добавленной стоимости к управленческим затратам, аналогичное понятие рентабельности инвестирования:

$$P_u = \text{УДС} : \text{УИ} \cdot 100.$$

### 3. Показатели эффективности повышения качества персонала и качества трудовой жизни

3.1. Относительная экономия (условное высвобождение) численности работающих за счет прироста выработки в результате повышения квалификации работников [5, с. 324]:

$$\text{Эч} = (\text{Ч}_{\text{нв}} \cdot \text{Р}_{\text{нв}}) : 100$$

$$\text{при } \text{Р}_{\text{нв}} = (\text{Р}_{\text{нв}2} - \text{Р}_{\text{нв}1}) : \text{Р}_{\text{нв}1} \cdot 100,$$

где:

Ч<sub>нв</sub> – численность работающих, увеличивших выполнение норм выработки в результате повышения квалификации;

Р<sub>нв</sub> – прирост процента выполнения норм выработки рабочими;

Р<sub>нв1</sub>, Р<sub>нв2</sub> – выполнение норм выработки соответственно до и после повышения квалификации, %.

3.2. Экономия за счет снижения трудоемкости:

$$\text{Эч} = (\Sigma(t_1 - t_2) \cdot \text{В}2) : (\text{Фд} \cdot \text{Кн.б}) \cdot 100,$$

где t<sub>1</sub>, t<sub>2</sub> – трудоемкость единицы продукции, работ до и после внедрения мероприятий, норма-час;

Фд – фонд рабочего времени одного работника до внедрения (эффективный);

В2 – годовой объем производства после внедрения;

Кн.б. – коэффициент выполнения норм в базисном году.

3.3. Экономия (условное высвобождение численности) за счет прироста объема производства:

$$\text{Эч} = \text{ч}1 \cdot (1 + P) : 100 - \text{ч}2,$$

где:

ч1 и ч2 – численность работающих до и после внедрения;

P – прирост объема производства в результате внедрения мероприятия, %.

3.4. Экономия по себестоимости за счет снижения текучести рабочей силы:

$$\text{Эс} = (\Sigma_{i=1}^n \text{Рт} (1 + \text{К} \text{т}2 : \text{Кт}1)),$$

где:  $\Sigma_{i=1}^n \text{Рт}$  – среднегодовой ущерб от текучести кадров;

Рт1 – ущерб от недополучения продукции, когда увольняющиеся работники предупредили о желании уволиться, но «дорабатывают» 2 недели;

Рт2 – ущерб от недополучения продукции от новичков;

Рт3 – затраты на обучение новичков (целевое или иное обучение);

Рт4 – дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приему и увольнению по собственному желанию;

Рт<sub>n</sub> – другие расходы, связанные с текучестью;

Кт2 – ожидаемый процент текучести рабочей силы после внедрения комплекса мероприятий по НОТ или мероприятий, направленных на снижение текучести, повышение лояльности работников предприятию, улучшение отношения к труду;

Кт1 – фактический процент текучести рабочей силы в связи с недостатками в организации труда на предприятии;

n – количество видов ущерба.

3.5. Экономия в связи с сокращениями заболевания и травматизма:

$$\Delta_n = (H1 - H2) (\Sigma P_{ni}),$$

где:

H1 и H2 – потери рабочего времени по временной нетрудоспособности в течение года до и после внедрения мероприятия, дней;

$(\Sigma P_{ni})$  = средний дневной ущерб в связи с травматизмом или профзаболеванием, руб., определяется по данным за последние 3–5 лет, состоит из слагаемых:

P<sub>n1</sub> – выплата по временной нетрудоспособности;

P<sub>n2</sub> – оплата регрессивных исков за счет предприятия работникам, получившим производственную травму или профзаболевание;

P<sub>n3</sub> – выплата пенсий при уходе за инвалидом;

P<sub>n4</sub> – затраты на медицинское оборудование и медикаменты;

P<sub>n5</sub> – затраты на санаторно-курортное лечение за счет фирмы;

P<sub>np</sub> – другие,

n – всего затрат.

*Методы прогнозирования рядов динамики и корреляционно-регрессионного анализа  
для расчета показателей эффективности организации*

Для повышения достоверности результатов корреляционно-регрессионного метода анализа целесообразно собрать массив данных за достаточно большое количество лет (не менее 10 лет). Для построения однофакторной модели – 5-7 лет.

Рассмотрим зависимость эффективности работы персонала от качественных характеристик персонала (табл. 6 и 7).

Таблица 6

Качественные характеристики персонала по организации

Год	Средне-годовая численность, чел.	Коэффициент общего оборота кадров	Коэффициент стабильности кадров	Коэффициент текучести кадров	Доля работников, повышавших квалификацию в последние 5 лет	Доля работников с высшим образованием
	Ч	К общ об	К стаб	К тек	Дпк	Дво
2009	100	22	78	8	65	45
2010	110	31	69	7	64	46
2011	105	43	57	8	65	46
2012	104	12	88	3	76	46
2013	100	70	30	3	69	50
2014	101	42	58	7	63	51
2015	109	32	68	4	65	54
2016	105	21	79	4	65	68
2017	115	33	67	2	74	68
2018	120	15	85	2	75	76
2019	118	18	82	3	67	75
2020	136	15	85	4	64	75
2021	140	40	60	6	60	68
2022	145	44	56	6	58	55

Таблица 7

Экономические показатели развития организации

Год	Средне-годовая численность, чел.	Выручка, тыс. руб.	Себестоимость, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб.	Выручка на 1 работника, тыс. руб.	Прибыль на 1 работника, тыс. руб.
	Ч	В	С	Пр	В1р	П1р
2009	6354	3854	2500	63,5	6354	3854
2010	7356	5011	2345	66,9	7356	5011

2011	8780	5890	2890	83,6	8780	5890
2012	7320	2970	4350	70,4	7320	2970
2013	8387	4187	4200	83,9	8387	4187
2014	9820	7361	2459	97,2	9820	7361
2015	15600	12000	3600	143,1	15600	12000
2016	18700	14660	4040	178,1	18700	14660
2017	23600	18600	5000	205,2	23600	18600
2018	43000	37350	5650	358,3	43000	37350
2019	45005	40115	4890	381,4	45005	40115
2020	48950	44200	4750	359,9	48950	44200
2021	51000	46200	4800	364,3	51000	46200
2022	51200	46600	4600	353,1	51200	46600

Показателем экономической эффективности выступают показатели производительности труда.

В экономической практике уровень производительности труда характеризуется через показатели выработки и трудоемкости. Выработка (W) продукции в единицу времени измеряется соотношением объема произведенной продукции (q) и затратами (T) рабочего времени:

$$W = q / T.$$

Это прямой показатель производительности труда. Обратным показателем является трудоемкость:

$$t = T / q,$$

$$\text{откуда } W = 1 / t.$$

Система статистических показателей производительности труда определяется единицей измерения объема произведенной продукции. Эти единицы могут быть натуральными, условно-натуральными, трудовыми и стоимостными. Соответственно применяют натуральный, условно-натуральный, трудовой и стоимостный методы измерения уровня и динамики производительности труда.

В зависимости от того, чем измеряются затраты труда, различают следующие уровни его производительности:

Объем произведенной продукции

Средняя часовая выработка = \_\_\_\_\_ .

Число чел.-час.,

отработанных в течение периода времени

Она показывает среднюю выработку рабочего за один час фактической работы (исключая время внутрисменных простоев и перерывов, но с учетом сверхурочной работы).

Объем произведенной продукции

Средняя дневная выработка = \_\_\_\_\_ .

Число человеко-дней,

отработанных всеми рабочими

Она характеризует степень производственного использования рабочего дня.

Объем произведенной продукции

Средняя месячная выработка = \_\_\_\_\_ .

Среднесписочное число рабочих (ППП)

В этом случае в знаменателе отражаются не затраты, а резервы труда.

Средняя квартальная выработка рассчитывается аналогично среднемесячной. В настоящее время среднесписочная выработка определяется соотношением товарной продукции (объема продукции, работ, услуг) к среднесписочной численности промышленно-производственного персонала. Между вышеперечисленными средними показателями существует взаимосвязь (табл. 8):

$$W_{1ппп} = W_{ч} \cdot \text{Пр.д} \cdot \text{Пр.п} \cdot d \text{ рабочих в ппп,}$$

где:

$W_{1ппп}$  – выработка на одного работника;

$W_{ч}$  – среднечасовая выработка;

Пр.д – продолжительность рабочего дня;

Пр.п – продолжительность рабочего периода;

d рабочих в ППП – доля рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала.

Таблица 8

Взаимосвязь показателей средней выработки

Средняя часовая выработка одного рабочего	•	Средняя продолжительность рабочего дня
---	---	--

Средняя дневная выработка одного рабочего	•	Среднее число дней работы одного рабочего
Средняя выработка одного рабочего за период (месяц, квартал, год)	•	Доля рабочих в общей численности работников основной деятельности
Средняя выработка одного работника основной деятельности за период (месяц, квартал, год)		

Результатом роста производительности труда является прирост продукции за счет максимизации ее производства на каждую единицу трудовых затрат. С другой стороны, рост производительности труда приводит к экономии рабочего времени (или численности персонала) за счет уменьшения трудовых затрат на каждую единицу продукции.

Если есть возможность, то при расчете производительности труда лучше использовать натуральные измерители: количество произведенной продукции (штук, услуг, рассмотренных обращений и т.д.). Если имеются только стоимостные измерители, то используют показатель выручки или прибыли в расчете на 1 работника.

Для нашего примера показателями производительности труда могут выступать размер выручки в расчете на 1 работника (тыс. руб.) или размер прибыли в расчете на 1 работника.

Выручка – показатель стоимостной, на его величину влияют, в первую очередь, объем реализованной продукции и цена. Прибыль представляет разницу между выручкой и себестоимостью (которая, в свою очередь, тоже стоимостной показатель, зависящий от роста цен на затраты). Получается, что в прибыли отражается и рост цен на реализованную продукцию, и рост затрат, поэтому этот показатель предпочтительней выбрать в качестве расчета производительности труда.

Рассмотрим влияние факторов – качественных характеристик персонала - на его эффективность.

В нашей совокупности представлены данные за 14 лет, это позволяет нам рассмотреть однофакторную зависимость (например, зависимость производительности труда от коэффициента текучести кадров) или многофакторную модель – выбрать 2 фактора, влияющих на производительность труда.

#### Однофакторная модель

Используем метод наименьших квадратов для расчета однофакторной модели зависимости производительности труда  $Y$  от текучести кадров  $X$ .

Связь между двумя признаками может быть выражена различными уравнениями, например (табл. 9):

прямой	$\bar{Y}_x = a_0 + a_1x;$
--------	---------------------------

Таблица 9

Расчет параметров линейной зависимости

Год		Коэффициент текучести, %	Прибыль на 1 работника, тыс. руб.	Расчетные данные			
				$X^2$	$Y^2$	$XY$	$\tilde{Y}_x$
		X	Y				
2009	1	8	25,0	64,0	625,0	200,0	23,6
2010	2	7	21,3	49,0	454,5	149,2	27,1
2011	3	8	27,5	64,0	757,6	220,2	23,6
2012	4	3	41,8	9,0	1749,5	125,5	41,0
2013	5	3	42,0	9,0	1764,0	126,0	41,0
2014	6	7	24,3	49,0	592,8	170,4	27,1
2015	7	4	33,0	16,0	1090,8	132,1	37,5
2016	8	4	38,5	16,0	1480,4	153,9	37,5
2017	9	2	43,5	4,0	1890,4	87,0	44,4
2018	10	2	47,1	4,0	2216,8	94,2	44,4
2019	11	3	41,4	9,0	1717,3	124,3	41,0
2020	12	4	34,9	16,0	1219,9	139,7	37,5
2021	13	6	34,3	36,0	1175,5	205,7	30,5
2022	14	6	31,7	36,0	1006,4	190,3	30,5
Всего		67	486,5	381,0	17740,8	2118,5	486,6

Для нахождения параметров  $a_0$  и  $a_1$  используем метод наименьших квадратов.

Составляем систему нормальных уравнений для парной линейной регрессии.

$$\begin{aligned} a_0 n + a_1 \sum X &= \sum Y \\ a_0 \sum X + a_1 \sum X^2 &= \sum YX \end{aligned}$$

	$14a_0 + 67a_1 = 486,5$
	$67a_0 + 381,0a_1 = 2118,5$

$$a_0 = 51,36; a_1 = -3,47;$$

$$Y_x = 51,36 - 3,47X.$$

С увеличением коэффициента текучести на 1 % прибыль на 1 работника снижается на 3,47 тыс. руб.

Теснота связи при линейной зависимости измеряется с помощью линейного коэффициента корреляции, который можно определить по формуле:

$$r = \frac{\overline{XY} - \bar{X} \cdot \bar{Y}}{\sqrt{\left( \frac{\sum X^2}{n} - (\bar{X})^2 \right) \left( \frac{\sum Y^2}{n} - (\bar{Y})^2 \right)}}$$

Линейный коэффициент корреляции  $r$  составит (-0,932), следовательно, связь между исследуемыми показателями обратная, тесная.

Оценку тесноты связи можно также определить по показателю эмпирического корреляционного отношения.

Эмпирическое корреляционное отношение можно рассчитать двумя способами:

$$\eta = \sqrt{\frac{\delta^2_{YX}}{\sigma^2_Y}} = \sqrt{\frac{\sum(\tilde{Y}_x - \bar{Y}_x)^2}{\sum(Y - \bar{Y})^2}} = \sqrt{1 - \frac{\sum(\tilde{Y}_x - Y)^2}{\sum(Y - \bar{Y})^2}}$$

где:

$\tilde{Y}_x$  – расчетные значения результативного признака;

$\bar{Y}_x$  – средняя из расчетных значений результативного признака;

$Y$  – эмпирические (заданные) значения результативного признака;

$\bar{Y}$  – средняя из эмпирических значений результативного признака.

Чем ближе корреляционное отношение к 1, тем связь между признаками теснее, тем точнее полученная модель (уравнение регрессии) описывает эмпирические данные.

Подкоренное выражение в теоретическом корреляционном отношении называется коэффициентом детерминации:

$$D = \frac{\sigma^2_{YX}}{\sigma^2_Y}$$

Коэффициент детерминации показывает долю вариации результативного признака  $Y$  под влиянием признака фактора  $X$ .

В нашем случае  $\eta = 0,931$ ,  $D = 0,867$ .

Связь между признаками очень тесная. Вариация размера прибыли на 1 работника на 86,7 % зависит от вариации коэффициента текучести кадров.

Полученное уравнение можно использовать для определения эффекта от снижения текучести кадров.

В 2022 г. текучесть составляла 6 %.

На 2023 г. предложены мероприятия по снижению текучести, в результате текучесть должна составить 5 %.

Студент предварительно рассчитывает затраты на снижение текучести кадров и планирует коэффициент текучести.

Допустим, затраты составят 200 тыс. руб.

Используем наше уравнение для определения планируемого размера прибыли в расчете на 1 работника:

$$Y_x = 51,36 - 3,47 * 5 = 34,01 \text{ (тыс. руб. на 1 чел.)}$$

Размер планируемой прибыли составит:

$$\begin{aligned} \text{Прибыль} &= \text{Прибыль на 1 раб.} \times \text{Число рабочих} = \\ &34,01 \times 145 = 4931,45 \text{ (тыс. руб.)} \end{aligned}$$

Дополнительный размер прибыли составит:

$$\begin{aligned} \text{Эффект} &= \text{Прибыль план} - \text{Прибыль 2022} = \\ &4931,45 - 4600 = 331,45 \text{ (тыс. руб.)} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Эффективность проекта} &= \text{Эффект} : \text{Единовременные затраты} \\ &= 331,45/200 = 1,657. \end{aligned}$$

Индекс больше единицы, следовательно, проект эффективен.

Срок окупаемости затрат:

Ток = Единовременные затраты : Эффект =

$$200/331,45 = 0,6 \text{ лет, или } 7 \text{ месяцев.}$$

### Многочисленная модель

Рассмотрим влияние на размер прибыли в расчете на 1 работника двух факторов: коэффициента текучести (X1) и доли работников, повышавших квалификацию за последние 5 лет (X2).

Для получения уравнения зависимости:

прямой	$\overline{Y}_x = a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2$
--------	--

В этом случае мы воспользуемся пакетом прикладных программ Excel Анализ данных – Регрессия.

В результате обработки информации получим следующие результаты:

ВЫВОД ИТОГОВ	
Регрессионная статистика	
Множественный R	0,932869
R-квадрат	0,870244
Нормированный R-квадрат	0,846652
Стандартная ошибка	3,143834
Наблюдения	14
Дисперсионный анализ	
	df
Регрессия	2
Остаток	11
Итого	13
Коэффициенты	
Y-пересечение	43,80542
Переменная X 1	-3,29713
Переменная X 2	0,101172

По полученным данным строим уравнение зависимости:

$$Y = 43,8 - 3,3 X_1 + 0,1 X_2$$

$$a_1 = -3,3; a_2 = 0,1.$$

Параметры уравнения  $a_1$  и  $a_2$  показывают влияние факторов:

- при увеличении коэффициента текучести на 1 % прибыль на 1 работника снижается на 3,3 тыс. руб.;
- при увеличении доли работников, повышавших квалификацию в последние пять лет, на 1 % прибыль на 1 работника увеличивается на 0,1 тыс. руб.

Надежность достаточно высокая, так как множественный коэффициент корреляции равен 0,93 (очень близко к 1), а коэффициент детерминации равен 0,87, или 87%.

В 2022 г. текучесть кадров составляла 6%, доля работников, повышавших квалификацию 55 %.

Допустим, студент разработал и обосновал предложения по снижению текучести на 1%, которая составит 5% (при затратах – 200 тыс. руб.) и увеличению доли работников, повышающих квалификацию в 2023 году, которая должна составить 70% (при затратах – 168 тыс. руб., например 21 чел. × 8 тыс. руб. на обучение).

Используем наше уравнение для определения планируемого размера прибыли в расчете на 1 работника:

$$Y_x = 44,80 - 3,3 \times 5 + 0,1 \times 70 = 34,3 \text{ (тыс. руб. на 1 чел.)}$$

Размер планируемой прибыли составит:

$$\begin{aligned} \text{Прибыль} &= \text{Прибыль на 1 раб.} \times \text{Число рабочих} = \\ &34,3 \times 145 = 4973,5 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

Дополнительный размер прибыли составит:

$$\begin{aligned} \text{Эффект} &= \text{Прибыль план} - \text{Прибыль 2022} = \\ &4973,5 - 4600 = 373,5 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Эффективность проекта} &= \text{Эффект} / \text{Единовременные затраты} = \\ &373,5 / (200 + 168) = 1,01. \end{aligned}$$

Индекс эффективности положителен (больше ноля), следовательно, проект эффективен.

Срок окупаемости затрат:

$$\text{Ток} = \text{Единовременные затраты} / \text{Эффект} =$$

$$368/373,5 = 0,98 \text{ лет,}$$

или 1 год и 1 месяц.

Организация, которая вкладывает средства в развитие персонала, как правило, получает эффект через 2-3 года.

#### Традиционный финансовый анализ организации

Обращаем внимание студентов, на какие показатели следует особо обратить внимание:

- разницу между поступлениями и выбытиями денег. Она всегда должна быть положительной. Отрицательная разница означает, что бизнес не генерирует живые деньги и рискует попасть в кассовый разрыв – например, замораживает их в запасах или дебиторской задолженности. Или он вообще убыточный и скоро обанкротится;
- динамику по выручке, чтобы стремиться к тому, чтобы она росла;
- переменные и постоянные расходы. Сокращение расходов – главный способ увеличить маржинальность и прибыль. Если расходы не контролировать, в какой-то момент они вырастут настолько, что компания будет работать в минус;
- текущую ликвидность, означающую способность активов быстро превращаться в деньги без потери стоимости и характеризующую платежеспособность компании.

Далее разберемся, какие методы финансово-экономического анализа существуют, и как ими пользоваться на примере проекта «Детский сад поколения «Альфа».

1. Горизонтальный анализ. Дает возможность сравнить два периода: месяц с месяцем, год с годом, план с фактом.

Представим, что мы хотим сравнить выручку за апрель и май. Так мы поймем, насколько мы выросли или просели по этому показателю за месяц. Этот метод работает и с другими показателями: операционными расходами, чистой прибылью, дебиторской задолженностью. Какие именно цифры сравнивать – зависит от задач исследуемого бизнеса (табл. 10).

Таблица 10

Пример горизонтального анализа

(тыс. руб.)	Апрель	Май	Абсолютное изменение	Относительное изменение
Выручка	1 000 000	1 200 000	200 000	20%
Чистая прибыль	400 000	490 000	90 000	22,5%
Дебиторская задолженность	190 000	215 000	25 000	13,2%
Кредиторская задолженность	240 000	180 000	- 60 000	- 25%
Постоянные затраты	- 350 000	- 350 000	0	0

Из данных, представленных в табл. 10, видно, что в мае все показатели кроме кредиторской задолженности выросли. Но в этом случае «минус» играет нам на пользу: значит, мы уменьшили кредиторскую задолженность.

2. Вертикальный анализ. Помогает рассчитать долю каждой статьи расходов в общих расходах компании. Этот метод можно сравнить с яблоком. Одна долька яблока – это затраты на маркетинг, вторая – на производство, третья – на аренду, четвертая – на зарплату сотрудников. При этом дольки будут разного размера.

Если от месяца к месяцу доля какого-то типа расходов сильно изменилась, нужно искать причины этих изменений. Возможно, мы стали тратить больше денег на обучение персонала. Или поставщик повысил цены на те или иные материалы.

Из рис. 2 видно, что в мае общие расходы выросли. Из-за этого, например, доля расходов на аренду стала меньше, т.к. сумма аренды осталась прежней. Но это значит, что другие статьи расходов увеличились.

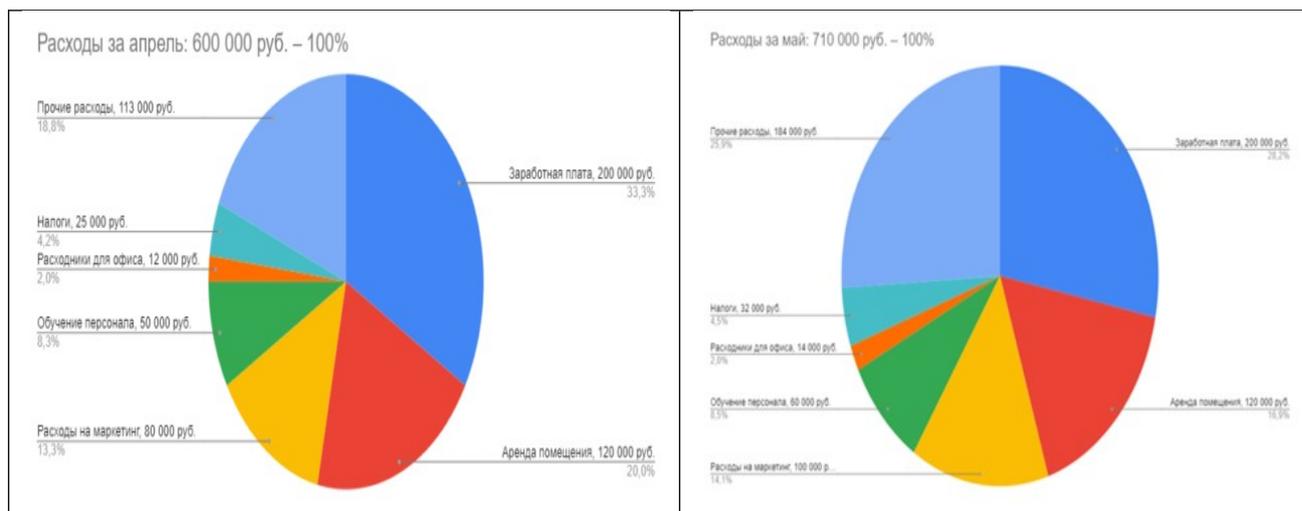


Рис. 2. Пример горизонтального уровня

Долю расходов нужно считать не только от общих расходов, но и от выручки. Особое внимание в этом случае нужно уделить переменным расходам.

Например, выручка детского сада в апреле составила 1 млн. Эти деньги были получены за счет продаж 40 абонементов по цене 25 тыс. 100 тыс. от выручки составили расходы на питание, их доля в этом случае – 8,3%. В мае цифры изменились: выручка – 1,2 млн (48 абонементов), расходы на питание – 150 тыс. (12,5%).

Возникает вопрос, почему детский сад стал тратить на питание в 1,5 раза больше, хотя количество детей увеличилось незначительно. Возможно, выросли цены на продукты. Но мы, как компания, этот рост цен учитываем? Мы пересматриваем прайс на свои услуги, чтобы этот рост компенсировать? Или мы стали чаще списывать продукты, потому что не успеваем до истечения срока годности “скормить” все нынешним клиентам. Тогда нужно подумать, как: а) закупать меньше продуктов или б) увеличить количество детей в саду, чтобы еда не пропадала.

Следует помнить: чем меньше переменные расходы, тем больше маржинальность.

3. Факторный анализ. Позволяет оценить изменение и влияние каждого фактора на какой-либо ключевой показатель.

Например, мы хотим понять, почему у нас изменилась чистая прибыль. В мае чистая прибыль детского сада выросла на 90 тыс. по сравнению с апрелем. Но за счет чего это произошло? Мы потратили больше денег на рекламу и привлекли больше клиентов? Менеджеры по продажам дожали большее количество лидов на покупку, выросла конверсия в покупателя? Или причиной роста стала сезонность?

Чтобы понять, за счет чего изменилась прибыль, нужно посмотреть, из чего она складывалась в апреле и из чего в мае.

$$\text{Чистая прибыль} = \text{выручка} - \text{себестоимость продаж} - \text{коммерческие расходы} - \text{управленческие расходы.}$$

Мы берем все эти данные по отдельности за апрель и май и рассчитываем абсолютное отклонение. Для этого нужно из показателя за май вычесть показатель за апрель.

Например, чистая прибыль детского сада в апреле составила 400 тыс., а в мае – 490 тыс. При этом по выручке мы выросли на 200 тыс., но и коммерческих расходов стало на 20 тыс. больше (табл. 11).

Таблица 11

Пример факторного анализа

	Апрель	Май	Величина влияния фактора
Выручка, тыс. руб.	1 000 000	1 200 000	200 000
Себестоимость продаж, тыс. руб.	-138 000	-216 000	78 000
Коммерческие расходы, тыс. руб.	-200 000	-220 000	20 000
Управленческие расходы, тыс. руб.	-262 000	-274 000	12 000
Чистая прибыль,	-400 000	-490 000	90 000

тыс. руб.			
-----------	--	--	--

Чтобы рассчитать совокупное влияние факторов на чистую прибыль, важно понимать, насколько сильно изменился каждый фактор. Если прибыль выросла за счет увеличения выручки или за счет снижения расходов – это позитивный показатель для бизнеса. А если расходы растут вместе с выручкой, нужно думать, как держать их под контролем. Из данных, представленных в табл. 11, видно, что вместе с прибылью в мае выросли и остальные показатели. Но если рост управленческих расходов на 12 тыс. еще можно пережить, то с ростом себестоимости продаж нужно срочно разбираться.

#### 4. Анализ по коэффициентам.

Коэффициенты – это показатели, которые рассчитываются на основе финансовой отчетности. У каждого коэффициента есть нормативный показатель. Сравнивая свои показатели с нормативными или с отраслевыми, можно понять, насколько платежеспособной и финансово устойчивой является компания.

Коэффициентов существует огромное множество, каждая компания считает что-то свое. Но есть общепризнанные показатели, которые нужно рассчитывать в любом бизнесе:

1. Коэффициент текущей ликвидности. Показывает способность компании погашать краткосрочные обязательства за счет оборотных активов. Оборотные активы – это запасы или деньги, которые компания использует в течение года.
2. Коэффициент абсолютной ликвидности. Показывает, какую долю краткосрочной задолженности компания может погасить за счет денежных средств.
3. Коэффициент финансовой устойчивости. Говорит о способности компании оставаться платежеспособной в долгосрочной перспективе.
4. Коэффициент финансовой независимости. Характеризует независимость предприятия от заемных средств.
5. Рентабельность активов. Показывает, насколько эффективно компания использует свои активы и сколько прибыли на них зарабатывает.
6. Рентабельность собственного капитала. Показывает, какой процент годовых бизнес приносит собственнику.

В табл. 12 представлены рекомендуемые значения каждого коэффициента и формулы для расчетов.

Таблица 12

Финансовые коэффициенты: рекомендуемые значения и формулы для их расчетов

Финансовый коэффициент	Рекомендуемое значение	Формула для расчета
1. Коэффициент текущей ликвидности	1,5-2	$(\text{Запасы} + \text{Деньги} + \text{ДЗ}) / (\text{КО} + \text{КЗ})$
2. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,5	$\text{Деньги} / (\text{КО} + \text{КЗ})$
3. Коэффициент финансовой устойчивости	>0,6	$\text{СК} + \text{ДО} / \text{Валюта баланса}$
4. Коэффициент финансовой независимости	>0,5	$\text{СК} / \text{Валюта баланса}$
5. Рентабельность активов квартальная	Зависит от отрасли	$\text{Чистая прибыль за квартал} / \text{Ср. значение активов за квартал} * 100\%$
6. Рентабельность собственного капитала квартальная	Не менее 10%	$\text{Чистая прибыль за квартал} / \text{ср. значение СК за квартал} * 100\%$

Обозначения в таблице:

ДЗ – дебиторская задолженность;

КЗ – кредиторская задолженность;

КО – краткосрочные обязательства;

ДО – долгосрочные обязательства;

СК – собственный капитал;

ЧП – чистая прибыль;

Валюта баланса – сумма актива или пассива.

Бывает, что в бизнесе все хорошо: деньги есть, прибыль есть. Но если компания не отслеживает свои показатели и при этом активно пользуется кредитами, она может легко просмотреть зависимость от заемщиков. То есть, заемного капитала становится больше, чем собственного, и компания уже принадлежит кредиторам.

Например, количество клиентов в детском саду растет, мы покупаем соседнее помещение на кредитные деньги. Вроде прибыль мы получаем, но при этом у нас падает коэффициент финансовой независимости.

Чтобы вернуть этот показатель к нормативному, мы можем погашать кредиты более крупным шагом. Или мы можем заложить в стратегию, что больше мы не будем расширяться, пока мы не дотянем показатель хотя бы до нижней границы. А когда продолжим расширение, будем делать это уже за свои деньги. Т.е. отслеживая все эти коэффициенты в динамике, мы сможем держать руку на пульсе и предупреждать проблемы в бизнесе.

Рассчитывать на какой-то один метод финансового анализа неправильно. Нужно применять совокупность всех этих методов, только так можно составить полноценную картину и всесторонне оценить финансовое состояние и перспективы бизнеса.

Финансовое моделирование в MS Excel является наиболее распространенной разновидностью компьютерного моделирования, с помощью которого можно создавать самые сложные модели на основе математических, статистических и логических функций, состоящие из множества таблиц и визуализаций (диаграмм и графиков).

Под моделью в целом можно понимать информационную систему, в которой новая информация формируется на основе имеющихся данных с помощью выявления и описания взаимосвязей между исходными переменными внутренней и внешней среды.

В результате своего развития финансовое моделирование подняло процесс планирования (бюджетирования) и прогнозирования деятельности предприятий на более высокий уровень. Широта применения финансовых моделей постоянно увеличивается, и сегодня практически все стороны хозяйственной деятельности компаний можно описать финансовыми моделями. Разновидности финансовых моделей представлены в табл. 13.

**Таблица 1.** Виды финансовых моделей

Направление управления	Финансовая модель	Разновидности моделей
Бюджетирование	Система бюджетов компании	По отраслям и сферам деятельности. По видам бюджетов: ■ капитальные вложения; ■ производственные запасы; ■ материальные затраты; ■ ФОТ; ■ коммерческие, управленческие расходы и др.
Управленческий учет	Прогнозная финансовая отчетность: ■ отчет о прибылях и убытках; ■ отчет о движении денежных средств; ■ прогнозный баланс	По отдельной компании или консолидированная
	Учет и планирование движения денежных средств и платежный календарь	По отдельной компании или консолидированная
	Дебиторская и кредиторская задолженность	По отраслям и сферам деятельности
Инвестиционный анализ	Оценка эффективности инвестиционного проекта	По отраслям и сферам деятельности
Операционный анализ	Расчет точки безубыточности и маржинальной прибыли	По отраслям и сферам деятельности
	Анализ операционной деятельности (выручка – затраты – прибыль)	По отраслям и сферам деятельности
	Анализ результатов сделки (цена, скидка, отсрочка, доставка и др.)	По видам товаров и контрагентов
Факторный (экономический) анализ	Анализ эффективности использования ресурсов компании	По видам ресурсов: ■ материалоемкость продукции; ■ фондоотдача; ■ зарплатоотдача и др.
Финансовый анализ	Оценка финансового состояния компании: ■ ликвидность и платежеспособность; ■ структура капитала и финансовая устойчивость; ■ деловая активность (оборачиваемость); ■ рентабельность (прибыльность)	По отдельной компании или консолидированная
Кредитный анализ	Оценка кредитоспособности компании	По методам кредитного анализа
Оценка бизнеса	Оценка стоимости компании	На основе: ■ анализа денежных потоков; ■ сравнения стоимости аналогичных компаний; ■ оценки стоимости объектов бизнеса

Финансовая модель представляет собой таблицу со связанными показателями и аналитической запиской. В ней собрана вся информация, как, сколько и за счет каких показателей бизнес зарабатывает или будет зарабатывать деньги.

Смысл финансовой модели заключается не только в том, чтобы показать, сколько выручки и прибыли может заработать бизнес, но и дать более детальную информацию, за счет чего можно увеличить или снизить прибыль.

Обычно финансовую модель делают на 12 месяцев, то есть на год. Можно и больше, если понятно, как компания и рынок будут развиваться в длительной перспективе.

Обычно финансовую модель делают в Google таблицах или Excel.

При написании ВКР могут помочь следующие таблицы финансового анализа предприятия:

– материалы Попова А.А., предоставляющие возможность рассчитать деловую активность, платежеспособность, рентабельность, финансовую устойчивость, агрегированный баланс, а также провести анализ структуры активов баланса, коэффициентный и динамический анализ на основе 1 и 2 формы бухгалтерской отчетности предприятия;

– материалы Зайковского В.Э., позволяющие на основе 1 и 2 форм внешней бухгалтерской отчетности произвести расчет банкротства предприятия по модели Альтмана, Таффлера и Лиса, оценить финансовое состояние предприятия по показателям ликвидности, финансовой устойчивости, состоянию основных средств, оборачиваемости активов, рентабельности. Помимо этого, можно найти связь между неплатежеспособностью предприятия с задолженностью государства перед ним, а также сравнить графики изменения активов и пассивов предприятия во времени;

– материалы Малахова В.И., рассчитывающие баланс в процентной форме, дающие оценку эффективности управления, финансовой (рыночной) устойчивости, ликвидности и платежеспособности, рентабельности, деловой активности, положения предприятия на РЦБ, а также позволяющие строить диаграммы актива баланса, динамики выручки, валовой и чистой прибыли/ задолженности;

— материалы Репина В.В., с помощью которых можно вычислять движения денежных средств, прибыль-убыток, изменения задолженности, изменения запасов, динамику изменения статей баланса, финансовые показатели в формате GAAP, а также проводить коэффициентный финансовый анализ предприятия;

— материалы Салова А.Н. и Маслова В.Г., основанные на методе спектра. Его суть заключается в проведении анализа финансовых коэффициентов путем сравнения полученных значений с нормативными величинами, при этом используется система «разнесения» этих значений по зонам удаленности от оптимального уровня. Анализ финансовых коэффициентов производится путем сравнения полученных значений с рекомендуемыми нормативными величинами, играющими роль пороговых нормативов. Чем удаленнее значение коэффициентов от нормативного уровня, тем ниже степень финансового благополучия и выше риск попадания в категорию несостоятельных предприятий;

— финансовая модель Сколково, включающая в себя: отображение прибыли в процентах и рублях EBITDA (до вычета налогов, процентов по кредиту и инвестиций, либо только инвестиций); отображение чистой прибыли (БДР); создание финансового плана (БДДС); планирование ресурсов и активов (ББЛ); отображение рентабельности по продуктовым группам; отображение затрат по статьям с необходимой детализацией; другие показатели, необходимые для отображения достижения целей.

Финансовая модель бизнеса, как правило, состоит из четырех блоков:

1. Выручка и воронка продаж.
2. Постоянные и переменные расходы.
3. Амортизация, налоги, кредиты, чтобы рассчитать чистую прибыль.
4. Оборотный капитал и движение денежных средств, баланс.

Рассмотрим финансовую модель на примере производства и продаж постельного белья.

**Выручка** – это сколько компания отгрузила товаров или оказала услуг. Рассчитывается по каждому месяцу.

**Воронка продаж** производства белья может состоять из:

1. Количества просмотров в Инстаграме.
2. Процентом роста просмотров каждый месяц.
3. Конверсии в заявку.
4. Количества заявок.
5. Конверсии в продажу.
6. Количества продаж.
7. Среднего чека.

Все эти показатели вбиваются в соответствующую таблицу. Цифры берутся из прошлогдних показателей либо среднерыночные или желаемые показатели.

Если не знаем точно, берем приблизительные цифры.

Это нужно, чтобы прогнозировать размер выручки в разные месяцы и с разными показателями, например, когда мы поменяем в таблице размер конверсии, система автоматически покажет, как изменилась цифра выручки. Это важно для прогнозирования и планирования.

Так мы планируем выручку по каждому месяцу: вбиваем нужные формулы в Excel, и таблица сама считает план на год (табл. 14).

Таблица 14

Пример блока «выручка» и расшифровка воронки продаж в финмодели

	период —	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь
<b>Отвеств. 1. Выручка</b>		<b>2 000 000</b>	<b>2 060 000</b>	<b>2 121 800</b>	<b>2 185 454</b>	<b>2 251 018</b>	<b>2 318 548</b>	<b>2 388 105</b>	<b>2 459 748</b>	<b>2 533 540</b>
<b>Розничные продажи</b>										
Заходы на сайт	5 000	5 000	5 150	5 305	5 464	5 628	5 796	5 970	6 149	6 334
Процент роста количества показов	3%									
CV1 (конверсия сайта)	4%	200	206	212	219	225	232	239	246	253
Заявка										
CV2 (конверсия в оплаты)	50%	100	103	106	109	113	116	119	123	127
Оплаченные заказы										
Средний чек	20 000									

Далее считаем расходы, которые компания несет в течение года. Их много, и они разные. В самом общем понимании расходы состоят из постоянных и переменных расходов.

**Переменные расходы.** Это те расходы, которые зависят от объема выручки. То есть если нет выручки, нет и переменных расходов. Это могут быть расходы на закупку товара, доставку, упаковку, бонусы продавцам – для каждого конкретного вида бизнес они будут свои.

К примеру, в производстве постельного белья к переменным переменным расходам относятся материалы, упаковка, доставка, зарплата швеям (в процентах от выручки).

Мы можем высчитывать их в абсолютных цифрах в деньгах или в процентах от выручки, все зависит от бизнес-модели (табл. 15).

Таблица 15

## Переменные расходы в финмодели

Переменные расходы		-840 000	-865 200	-891 156	-917 891	-945 427	-973 790	-1 003 004	-1 033 094	-1 064 087
Материалы	30%	-600 000	-618 000	-636 540	-655 636	-675 305	-695 564	-716 431	-737 924	-760 062
Упаковка	5%	-100 000	-103 000	-106 090	-109 273	-112 551	-115 927	-119 405	-122 987	-126 677
Доставка	2%	-40 000	-41 200	-42 436	-43 709	-45 020	-46 371	-47 762	-49 195	-50 671
Зарплата производственных рабочих	5%	-100 000	-103 000	-106 090	-109 273	-112 551	-115 927	-119 405	-122 987	-126 677
<b>Маржинальная прибыль</b>		<b>1 160 000</b>	<b>1 194 800</b>	<b>1 230 644</b>	<b>1 267 563</b>	<b>1 305 590</b>	<b>1 344 758</b>	<b>1 385 101</b>	<b>1 426 654</b>	<b>1 469 453</b>
Рентабельность по маржинальной прибыли, %		58,00%	58,00%	58,00%	58,00%	58,00%	58,00%	58,00%	58,00%	58,00%

Переменные расходы нам нужны, чтобы посчитать маржинальную прибыль. Она показывает, сколько компания получила денег после продажи товара или услуги (Выручка – Переменные расходы). То есть насколько бизнес эффективно продает свои услуги.

Когда мы поняли, как бизнес продает, переходим к подсчету постоянных расходов – тех, что бизнес понесет в любом случае.

Постоянные расходы могут быть прямыми или косвенными.

**Постоянные прямые расходы** – те, что прямо связаны с направлением бизнеса.

Например, у производства постельного белья два цеха: массовый пошив и пошив на заказ. У каждого свой цех, разные сотрудники, расходы.

В нашем примере в компании, которая сама же производит постельное белье, и сама его продает, к постоянным прямым расходам отнесем: аренду цеха, аренду склада и зарплату производственных рабочих на складе.

Этих расходов может не быть, все зависит от вида бизнеса. Например, у консалтинговой компании, где есть только персонал, офис и компьютеры, мы сразу идем считать постоянные косвенные расходы.

Валовая прибыль. Еще одна строчка в таблице, которая покажет промежуточный результат в наших подсчетах перед косвенными расходами. Это валовая прибыль. Рассчитывается по формуле: Маржинальная прибыль – Постоянные прямые расходы.

В целом она показывает, насколько эффективно вообще то или иное производство, магазин, направление в бизнесе. Например, может оказаться, что пошив постельного белья на госзаказ приносит валовую прибыль, а индивидуальный пошив только дает минус (табл. 16).

Таблица 16

## Валовая прибыль в таблице финансовой модели

Общепроизводственные расходы		-84 000	-84 000	-84 000	-84 000	-84 000	-84 000	-84 000	-84 000	-84 000
Аренда склада	-29 000	-29 000	-29 000	-29 000	-29 000	-29 000	-29 000	-29 000	-29 000	-29 000
Ком платежи	-5 000,00	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000
ЗП кладовщика	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
Аренда цеха	-30 000,00	-30 000	-30 000	-30 000	-30 000	-30 000	-30 000	-30 000	-30 000	-30 000
<b>Валовая прибыль</b>		<b>1 076 000</b>	<b>1 110 800</b>	<b>1 146 644</b>	<b>1 183 563</b>	<b>1 221 590</b>	<b>1 260 758</b>	<b>1 301 101</b>	<b>1 342 654</b>	<b>1 385 453</b>
Рентабельность по валовой прибыли, %		53,80%	53,92%	54,04%	54,16%	54,27%	54,38%	54,48%	54,59%	54,68%

Но валовая прибыль — это еще не чистая прибыль компании. Поэтому дальше считаем постоянные расходы, которые требуются на обслуживание бизнеса и привлечение клиентов, независимо от того, сколько у нее производств или направлений.

Постоянные косвенные расходы. Это те расходы, которые бизнес несет независимо от того, есть у него выручка или нет.

В нашей компании по продаже белья к постоянным расходам можно отнести (табл. 17):

- зарплату бухгалтера, гендиректора и офисных сотрудников;
- аренду офиса;

- коммунальные платежи;
- налоги на офисных сотрудников;
- логистику;
- расчетно-кассовое обслуживание;
- плату за CRM.

Таблица 17

## Постоянные расходы в таблице финансовой модели

Постоянные расходы		-265 300	-265 300	-265 300	-265 300	-265 300	-265 300	-265 300	-265 300	-265 300
Зарплата админ персонала	100000	-100 000	-100 000	-100 000	-100 000	-100 000	-100 000	-100 000	-100 000	-100 000
Аренда офиса	75000	-75 000	-75 000	-75 000	-75 000	-75 000	-75 000	-75 000	-75 000	-75 000
Коммунальные платежи	12300	-12 300	-12 300	-12 300	-12 300	-12 300	-12 300	-12 300	-12 300	-12 300
Налоги на сотрудников	33000	-33 000	-33 000	-33 000	-33 000	-33 000	-33 000	-33 000	-33 000	-33 000
РКО	10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000
Прочие расходы	5000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000
<b>Косвенные коммерческие</b>		<b>-30 000</b>	<b>-30 000</b>	<b>-30 000</b>						
Расходы на интернет-рекламу	10 000,00	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000
Оплата труда коммерческих сотрудников	10 000,00	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000
Расходы на рекламу (маркетинговые расходы)	10 000,00	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000
<b>Операционная прибыль (ЕБИТДА)</b>		<b>810 700</b>	<b>845 500</b>	<b>881 344</b>	<b>918 263</b>	<b>956 290</b>	<b>995 458</b>	<b>1 035 801</b>	<b>1 077 354</b>	<b>1 120 153</b>

Когда мы расписали все расходы по месяцам, ниже рассчитывается ЕБИТДА – **показатель операционной прибыли** (Валовая прибыль – Косвенные расходы).

Этот показатель очень важен. Он показывает, насколько бизнес вообще способен генерировать прибыль. Если операционная прибыль отрицательная, это значит, что такой бизнес не жизнеспособен или требует кардинальных изменений в структуре.

Далее рассчитываем чистую прибыль. Даже после расчета ЕБИТДА мы до сих пор не понимаем, насколько жизнеспособен бизнес, может ли он потянуть на себе налоги, амортизацию и кредиты и оставить что-то еще, что собственник может положить в карман или направить на развитие бизнеса дальше.

$$\text{Чистая прибыль} = \text{ЕБИТДА} - \text{Амортизация} - \text{Кредиты} - \text{Налоги}.$$

**Амортизация.** Рассчитывается из времени службы техники и показывает, как этот ресурс техники изнашивается (Первоначальная стоимость : Срок полезного использования в годах).

В каждом бизнесе своя техника – ее экономисты называют основными средствами. В нашем примере это швейные машины, оверлоки. Мы их купили за 200000 руб. и планируем использовать 5 лет.

**Кредиты и налоги.** Здесь указываем, сколько налогов и сколько процентов по кредитным обязательствам мы должны каждый месяц.

В нашем производстве кредитов нет, но есть налог на УСН (упрощенная система налогообложения) – 6%.

Теперь можно посчитать чистую прибыль, а также рентабельность по чистой прибыли.

Рентабельность по чистой прибыли показывает сколько копеек компания заработала на 1 руб. выручки ( (Чистая прибыль : Выручка) x 100% ). Она помогает понять, сколько денег собственник может вывести себе в качестве дивидендов или вложить в развитие бизнеса (табл. 18).

Таблица 18

## Чистая прибыль в финмодели

Операционная прибыль (ЕВITDA)		810 700	845 500	881 344	918 263	956 290	995 458	1 035 801	1 077 354	1 120 153
Рентабельность по операционной прибыли, %		40,54%	41,04%	41,54%	42,02%	42,48%	42,93%	43,37%	43,80%	44,21%
Амортизация	-150 000	140 000	145 000	145 000	145 000	145 000	145 000	150 000	150 000	149 000
Налог на прибыль/УСН	6%	-120 000	-123 600	-127 308	-131 127	-135 061	-139 113	-143 286	-147 585	-152 012
Проценты по кредитам		-70 833	-70 833	-70 833	-70 833	-70 833	-70 833	-70 833	-70 833	-70 833
<b>Чистая прибыль</b>		<b>759 867</b>	<b>796 067</b>	<b>828 203</b>	<b>861 303</b>	<b>895 396</b>	<b>930 512</b>	<b>971 681</b>	<b>1 008 935</b>	<b>1 046 308</b>
Рентабельность по чистой прибыли, %		37,99%	38,64%	39,03%	39,41%	39,78%	40,13%	40,69%	41,02%	41,30%
ЧП накопленным итогом		759 867	1 555 933	2 384 136	3 245 439	4 140 835	5 071 346	6 043 027	7 051 963	8 098 270

После считаем количество денег в кассе и планируем движение денежных средств. После проведенного анализа нам стало известно, какие именно показатели влияют на прибыль и выручку: конверсия, себестоимость материалов, переменные и постоянные расходы. Значит появляется возможность оценить, насколько прибыльный бизнес. Вместе с тем, данные расчеты не дают полной картины того, как именно будут двигаться деньги внутри бизнеса от месяца к месяцу. Дело в том, что деньги поступают и тратятся в разное время, по разному графику, поэтому чистая прибыль почти никогда не равна деньгам в кассе.

Бывает, что в компании по всем отчетам прибыль есть, а денег в кассе нет. Или наоборот: деньги есть, а в отчетах убыток. Самая сложная ситуация, когда по отчетам прибыль есть, а в реальности в конце месяца платить зарплату нечем, – это называется кассовый разрыв.

И здесь поможет продолжение финмодели, дающее ответ на вопрос, что именно создает эту разницу между деньгами в таблице и деньгами в реальности.

Для этого нужно рассчитать операционный оборотный капитал (Запасы + Дебиторская задолженность – Кредиторская задолженность).

**Запасы** – стоимость продукции, которая сейчас находится на складе или едет от поставщика.

**Дебиторская задолженность** – количество денежных средств за отгруженные товары или оказанные услуги, за которые еще не заплатили.

**Кредиторская задолженность** – количество денежных средств, которые мы должны партнерам по бизнесу компании.

**Оборотный капитал** – «замороженные» деньги бизнеса. Если оборотный капитал положительный, значит, компания не использует какие-то свои деньги.

Если оборотный капитал отрицательный, значит, компания уже пользуется чужими деньгами, которые надо будет возвращать.

Когда собственник видит, из чего состоит оборотный капитал и при каких условиях появляется кассовый разрыв, он может влиять на процессы и управлять запасами и задолженностью.

Например, может оказаться так, что вся чистая прибыль компании съедается запасами на складе и тем, что компания платит своим поставщикам авансом, а получает товары гораздо позже. Или наоборот, что услуги оказываются в одно время, а деньги клиент платит с большим опозданием. Эти моменты как раз и создают кассовый разрыв.

Исследуемое нами производство белья платит ткацкой фабрике за заказ на несколько тонн тканей сегодня, но сами ткани приедут только через 30 дней.

Финмодель может показать, что при тридцатидневной отсрочке компании не хватает денег и появляется кассовый разрыв, а если поменять срок на 28 дней, то денег хватает. Отсюда можно сделать вывод, что надо передоговариваться с фабрикой о сроках поставки.

Дополнительно можно рассчитать движение денежных средств, баланс и рентабельность собственного капитала. Таблица в итоге может получиться более объемной, но она позволяет проследить взаимосвязи в бизнесе. Можно поменять какой-нибудь показатель в таблице на уровне воронки продаж и увидеть, как именно это сказывается на чистой прибыли за год.

Например, ставим большие или меньшие цифры конверсий, заходов на сайт, себестоимости материалов, бонусов продавцам, сроков поставок и смотрим, где прибыль увеличилась и на сколько, а когда снизилась и на сколько. Путем такой игры с показателями в табл. 19 мы видим, что именно и как влияет на прибыль: себестоимость материалов, размер конверсии или количество заходов на сайт.

Таблица 19

<b>Анализ чувствительности</b>						
Чтобы понять, какие показатели в бизнесе больше всего влияют на рост и падение чистой прибыли, мы проводим анализ чувствительности. Результаты в этой таблице.						
Если изменение значения показателя опускает чистую прибыль ниже нуля — ячейка окрасится в красный, если больше — в зеленый.						
	11 479 111	Точка А	Изменение фактора	Значение чистой прибыли	Изменение чистой прибыли	Значимость показателя
Средний чек		20000	22000	12 955 082	1 475 971	4
% роста количества показов		3%	5%	13 273 212	1 794 101	3
Конверсия в заявку		4%	5%	15 169 038	3 689 927	1
Конверсия в оплату		50%	60%	14 431 053	2 951 942	2

Также обратим внимание на то, что у каждого показателя есть конкретные имя и фамилия человека, который за этот показатель отвечает. То есть финмодель помогает определить план для конкретного сотрудника и оценить эффективность его работы.

В нашем примере производства постельного белья ключевыми показателями являются просмотры в Инстаграме, конверсия в заявку и конверсия в продажу, из которых складывается итоговое число заказов.

У этих трех показателей могут быть три разных ответственных человека: Иванов, Петров и Сидоров. Так, если Иванов в этом году будет редко давать таргетированную рекламу и число просмотров в Инстаграме снизится, это автоматически повлияет на снижение заказов и всей выручки компании.

Финмодель покажет, как именно это скажется на денежных активах. Условно: если Иванов стал работать плохо и его плановый показатель по просмотрам в 10 000 человек в день снижается от месяца к месяцу, в финмодели можно увидеть, что это может стоить компании несколько миллионов рублей.

Без финмодели может показаться, что просмотры – это не так уж важно, можно дать Иванову еще один шанс. Но когда вы посчитаете, сколько именно убытков может приносить плохая работа каждого конкретного сотрудника, сразу появится понимание, когда кого-то из них стоит заменить и как распределить ресурсы.

Или, например, менеджер по продажам Петров вместо конверсии в продажу 7 % стал выдавать 6 % – компания потеряла условно 5 млн. руб. за год. Всего 1 %, но в целом влияет на большие суммы в компании. Без финмодели весьма сложно увидеть этой четкой зависимости.

Таким образом, финансовая модель компании помогает понять, от какого вида деятельности можно отказаться, где повысить план для отдела продаж, маркетинга или отдела закупок, где необходимо передоговориться с поставщиками или сделать какие-то другие действия, которые повлияют на конкретный вид бизнеса.

Например, закрыть магазин, который убыточен по валовой прибыли.

Изменить систему оплаты труда, перейти на процентную систему, если расходы на ФОТ носят постоянный характер, а бизнес не приносит выручки.

Решить, как именно влиять на конверсию. Так, конверсия в покупку из отложенных в корзину товаров маленькая. Тут можно внедрить дополнительную рассылку о том, что товар до сих пор в корзине, отправить СМС об изменении цены или что-то еще. Без финмодели будет сложно понять, что клиенты теряются именно на этом этапе продаж.

Финмодель стоит делать как минимум раз в год. Это поможет следить за тем, куда движется бизнес, что больше всего приносит денег, а что съедает.

Однако надо понимать, что финмодель – это не точный бюджет, это примерный прогноз. Поэтому не стоит гнаться за максимальной точностью, главное – правильно построить взаимосвязи.

### 3.13. Особенности отбора и утверждения ВКР в форме «Старт как диплом»

Выпускная квалификационная работа в форме «Стартап как диплом» представляет собой бизнес-проект, разработанный одним или несколькими обучающимися (далее – участники команды стартап-проекта), демонстрирующий уровень подготовленности выпускника к самостоятельной профессиональной деятельности, сформированности компетенций, установленных федеральными государственными образовательными стандартами высшего образования.

В соответствии с Положением о подготовке и защите выпускной квалификационной работы в форме «Стартап как диплом» (новая редакция), утв.

Приказом ректора РГГУ от 14.03.2023 № 01-182/осн, в состав команды стартап-проекта не должно входить более трех участников.

Стартап-проект – бизнес-проект, который направлен на создание нового продукта, технологии или услуги, обладающий потенциалом/перспективами коммерциализации и масштабирования, разработанный и реализуемый в условиях неопределенности в конкурентной среде.

Бизнес-проект – синтез идеи и документально оформленного набора действий по ее реализации, в результате которых появляется продукт, технология или услуга.

В состав участников команды стартап-проекта могут быть включены обучающиеся, осваивающие разные образовательные программы высшего образования одного уровня, по одной и той же форме обучения.

ВКР в форме «Стартап как диплом» может представлять собой:

– стартап-проект как бизнес-проект, реализуемый в сфере экономики и предполагающий продажу существующих на текущий момент продуктов и/или оказание услуг;

– технологический стартап-проект – бизнес-проект, основанный на научно-исследовательских, опытно-конструкторских разработках и их коммерциализации;

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

– стартап-проект в сфере креативных индустрий – деятельность в области исполнительских и визуальных искусств, дизайна, кино, средств массовой информации) (бизнес-проект, направленный на создание, производство и эксплуатацию творческой интеллектуальной собственности).

Для выполнения ВКР в форме «Стартап как диплом» необходимо пройти процедуру отбора и утверждения стартап-проекта на заседании экспертной комиссии, в состав которой должны входить преподаватели Университета, представители предпринимательского сообщества и/или представители государственных или муниципальных структур поддержки предпринимательства и/или потенциальные инвесторы. Состав экспертной комиссии формируется по предложению Управления инновационного развития и утверждается приказом ректора. Председателем экспертной комиссии Университета является ректор Университета.

Не менее 1/3 от общего числа членов экспертной комиссии должны составлять внешние эксперты (предприниматели и/или потенциальные инвесторы).

На период работы экспертной комиссии Университета назначается секретарь из числа работников Университета. Секретарь экспертной комиссии не входит в ее состав, ведет протоколы заседаний, осуществляет координационную работу по организации ее работы, представляет необходимые материалы в структурные подразделения, в которых осуществляется выполнение обучающимся ВКР в форме «Стартап как диплом».

Участники команды стартап-проекта, выбравшие подготовку и защиту ВКР в форме «Стартап как диплом», в период с февраля по июнь учебного года, предшествующего году защиты ВКР, должны представить на имя заведующего выпускающей кафедры личное заявление (*Приложение 8*) и паспорт стартап-проекта (*Приложение 9*).

Участники команды стартап-проекта передают согласованный паспорт в Управление инновационного развития.

Тему ВКР, выполняемой в форме «Стартап как диплом», участники команды стартап-проекта формулируют самостоятельно.

Стартап-проект проходит отбор на заседании экспертной комиссии, в ходе которой участники команды стартап-проекта представляют презентацию.

Примерная структура презентации стартап-проекта:

- обоснование актуальности проекта;
- целевая группа клиентов и рынок;
- цель и задачи проекта;
- бизнес-модель и дорожная карта реализации проекта;
- финансовая модель проекта;
- результаты проекта.

График заседаний экспертной комиссии формирует начальник Управления инновационного развития не позднее 14 дней с даты предоставления паспорта стартап-проекта.

Критерии оценки стартап-проекта:

- число участников команды стартап-проекта;
- оригинальность стартап-проекта;
- наукоемкость стартап-проекта;
- инновационность стартап-проекта (авторские и патентные права, лицензионная защита);
- предметная область стартап-проекта и целевая аудитория;
- ресурсное обеспечение стартап-проекта;
- наличие потенциала развития и масштабируемость;
- перспективы коммерциализации стартап-проекта;
- жизнеспособность стартап-проекта в условиях неопределенности и рисков;
- общественная и коммерческая эффективность стартап-проекта уникальность стартап-проекта.

Экспертная комиссия принимает решение простым большинством голосов ее членов, участвующих в заседании. При равном числе голосов председатель обладает правом решающего голоса.

Заседание комиссии правомочно, если в ней участвуют не менее двух третей от числа лиц, входящих в ее состав.

Решение экспертной комиссии оформляется протоколом.

При положительном решении экспертной комиссии (утверждении проекта) приказом уполномоченного должностного лица утверждается тема ВКР в форме «Стартап как диплом».

Секретарь экспертной комиссии передает на выпускающие кафедры, за которыми закреплены соответствующие образовательные программы, копию паспорта стартап-проекта и заверенную копию протокола с пометкой «копия верна».

Выпускающая кафедра в установленном порядке закрепляет за участником команды стартап-проекта тему ВКР в форме «Стартап как диплом» и руководителя из числа профессорско-преподавательского состава Университета.

Для подготовки ВКР в форме «Стартап как диплом» кроме руководителя ВКР может быть назначен консультант из числа работников организаций, представителей работодателей или их объединений в соответствующей области профессиональной деятельности и/или представителями коммерческих организаций, обладающих опытом предпринимательской деятельности, потенциальных инвесторов.

Консультант должен иметь опыт ведения предпринимательской деятельности не менее 3-х лет и/или опыт работы в государственных или муниципальных структурах поддержки предпринимательства (со стажем работы на руководящей должности не менее 2 лет, на должности среднего звена - не менее 3 лет) и/или с опытом работы в венчурных фондах (не менее 3 лет) и/или акселераторах / инкубаторах субъектов малого предпринимательства (со стажем руководящей должности не менее 2 лет).

Задание на ВКР, выполняемой в форме «Стартап как диплом», выдается каждому участнику команды стартап-проекта, должно быть связано со спецификой направления подготовки, областями (сферами) профессиональной деятельности и (или) объектами профессиональной деятельности.

Участники команды стартап-проекта направляются на преддипломную практику в установленном порядке с учетом выполняемой части ВКР в форме «Стартап как диплом».

### 3.14. Структура ВКР в форме «Старт как диплом»

Рекомендуемая структура ВКР в форме «Стартап как диплом» включает следующие разделы:

#### 1. Введение

Описание стартап-проекта:

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

#### 2. Основная часть

##### 1) методология разработки стартап-проекта:

- анализ рынка и обоснование актуальности выбора темы/проблемы, на решение которой направлен стартап-проект;
- описание и обоснование выбора методологии разработки стартап- проекта.

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

- общая характеристика стартап-проекта и сферы деятельности (основная бизнес-идея стартап-проекта и ее оригинальность, общие исходные данные и условия реализации; сфера деятельности; оценка рынка сбыта; описание потребителей нового продукта (технологии или услуги); оценка конкурентов и конкурентной среды; динамика развития, характеристика рыночных и отраслевых позиций бизнеса (в перспективе двух-пяти лет);
- описание продукта (технологии или услуги) (предоставляется информация о продукте (технологии или услуге), которая будет получена по результатам реализации стартап-проекта; целесообразно указать наименование продукта (технологии или услуги); назначение и сферу применения; основную характеристику; конкурентоспособность; наукоемкость и/или инновационность продукта (технологии или услуги); наличие или необходимость получения документов разрешительного характера, в том числе лицензий; степень готовности к производству и/или реализации; наличие сертификата качества (при его наличии); экологическую безопасность; условия поставки и упаковки (при наличии); гарантийное и сервисное обслуживание (при наличии); утилизацию отходов (при наличии). Оптимальным будет включение в приложение к бизнес-плану фотографий, рисунков, чертежей, макетов, эскизов, схем, натурального образца и других форм отражения, которые предоставляют предметное представление о продукте (технологии или услуге);
- маркетинговый анализ, стратегия и сбыт продукта (технологии или услуги) (в данный подраздел входят маркетинговые исследования; описание рынка и перспективы его развития; анализ и описание конкурентов; сильные и слабые стороны субъекта хозяйствования; потребители продукции; требования потребителей к продукции и возможности субъекта хозяйствования по их соблюдению; MVP (минимально жизнеспособный продукт); SWOT-анализ, стратегия рекламы и продвижения продукта (технологии или услуги);
- производственный план (в этом разделе приводятся общие сведения о стартап-проекте, расчет производственных издержек на планируемый объем сбыта, прямые (переменные) и общие (постоянные) затраты на производство продукции, калькуляция себестоимости продукции, смета текущих затрат на производство. Здесь описываются существующие и предполагаемые процедуры и средства, необходимые для выпускаемой технологии, продукции или предоставляемых услуг. Примерная структура данной части: географическое положение предприятия, транспортные пути, наличие коммуникаций; технологии производства; объем производства; кадровое обеспечение; экологичность производства и безопасность работающих; заработная плата и другие расходы на персонал; потребность в площадях; затраты на сырье и материалы; текущие затраты на производство; переменные издержки;

постоянные издержки и др.);

– организационный план (структура: организационно-правовая форма собственности стартап-проекта; организационная структура (описание команды стартап-проекта, распределение обязанностей, описание среды и стиля управления стартап-проектом); сведения о партнерах; календарный график работ стартап-проекта; описание внешней среды стартап-проекта; расчет потребности в финансировании (смета затрат на стартап-проект); определение источника и условий финансирования стартап-проекта);

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

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

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

### 3. Заключение

В заключении должны содержаться результаты реализации или коммерциализации (при наличии) стартап-проекта и/или перспективы его развития и/или масштабирования.

### 4. Список источников и литературы

Оформляется в соответствии с требованиями, установленными локальными нормативными актами Университета.

### 5. Приложения

В приложениях следует отражать:

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

Структура ВКР в форме «Стартап как диплом» является примерной, и может корректироваться в зависимости от особенностей проекта.

Следует помнить, что все экономические расчеты стартапов (инвестиционных проектов) проводятся с учетом прогноза будущих доходов и расходов, т.е. с учетом дисконтирования – приведения величины будущих денег к настоящему моменту времени.

Дисконт показывает соотношение «вчерашних», «завтрашних» и «сегодняшних» денег.

$$\text{Дисконт} = \text{Инфляция} + \text{Альтернативная доходность} + \text{Риск.}$$

$$\text{Дисконт} = \text{Ставка рефинансирования} + \text{Риск.}$$

Необходимо понимать, что деньги «сегодня» стоят дороже, чем деньги «в будущем».

Сегодняшняя стоимость денег, которые будут получены через  $t$  периодов в будущем, определяется по формуле:

$$D_0 = D_t : (1 + r)^n,$$

где:

$D_0$  – деньги сегодня;

$D_t$  – деньги, которые будут получены через  $t$  периодов в будущем;

$r$  – норма дисконтирования (задается в процентах, но в формулу вводится в виде доли числа,  $15\% = 0,15$ ).

Важным условием при подготовке стартапа является использование динамических методов оценки.

Рассмотрим некоторые из них.

*Чистый дисконтированный доход (чистая текущая стоимость – Net Present Value, NPV)*

В современных опубликованных работах используются следующие термины для названия критерия данного метода:

- чистый дисконтированный доход;
- чистый приведенный доход;
- чистая текущая стоимость;
- чистая дисконтированная стоимость;
- общий финансовый итог от реализации проекта;
- текущая стоимость.

В Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция 2020) предложено официальное название данного критерия – чистый дисконтированный доход (ЧДД). Его величина рассчитывается как разность дисконтированных денежных потоков доходов и расходов, производимых в процессе реализации инвестиции за прогнозный период.

Суть критерия состоит в сравнении текущей стоимости будущих денежных поступлений от реализации проекта с инвестиционными расходами, необходимыми для его реализации.

Применение метода предусматривает последовательное прохождение следующих стадий:

1. Расчет денежного потока инвестиционного проекта.
2. Выбор ставки дисконтирования, учитывающей доходность альтернативных вложений и риск проекта.
3. Определение чистого дисконтированного дохода.

ЧДД или NPV для постоянной нормы дисконта и разовыми первоначальными инвестициями определяются по следующей формуле:

$$NPV = -I_0 + \sum C_T (1+i)^{-t}$$

где:

$I_0$  – величина первоначальных инвестиций;

$C_t$  – денежный поток от реализации инвестиций в момент времени  $t$ ;

$t$  – шаг расчета (год, квартал, месяц и т. д.);

$i$  – ставка дисконтирования.

Денежные потоки должны рассчитываться в текущих или дефлированных ценах. При прогнозировании доходов по годам необходимо, по возможности, учитывать все виды поступлений как производственного, так и непроизводственного характера, которые могут быть ассоциированы с данным проектом. Так, если по окончании периода реализации проекта планируется поступление средств в виде ликвидационной стоимости оборудования или высвобождения части оборотных средств, они должны быть учтены как доходы соответствующих периодов.

В основе расчетов по данному методу лежит посылка о различной стоимости денег во времени. Процесс пересчета будущей стоимости денежного потока в текущую называется дисконтированием (от англ. *discont* – уменьшать).

Ставка, по которой происходит дисконтирование, называется ставкой дисконтирования (дисконта), а множитель  $F = 1 / (1 + i)^t$  – фактором дисконтирования.

Если проект предполагает не разовую инвестицию, а последовательное инвестирование финансовых ресурсов в течение ряда лет, то формула для расчета NPV модифицируется следующим образом:

$$NPV = -\sum_{t=1}^{T_0} I_t (1+i)^{-t} + \sum_{t=T_0}^T C_T (1+i)^{-t}$$

где:

$I_0$  – величина первоначальных инвестиций;

$C_t$  – денежный поток от реализации инвестиций в момент времени  $t$ ;

$t$  – шаг расчета (год, квартал, месяц и т. д.);

$i$  – ставка дисконтирования.

Условия принятия инвестиционного решения на основе данного критерия сводятся к следующему:

если  $NPV > 0$ , то проект следует принять;

если  $NPV < 0$ , то проект принимать не следует;

если  $NPV = 0$ , то принятие проекта не принесет ни прибыли, ни убытка.

В основе данного метода заложено следование основной целевой установке, определяемой инвестором, – максимизация его конечного состояния или повышение ценности фирмы. Следование данной целевой установке является одним из условий сравнительной оценки инвестиций на основе данного критерия.

Отрицательное значение чистой текущей стоимости свидетельствует о нецелесообразности принятия решений о финансировании и реализации проекта, поскольку если  $NPV < 0$ , то в случае принятия проекта ценность компании уменьшится, т. е. владельцы компании понесут убыток и основная целевая установка не выполняется.

Положительное значение чистой текущей стоимости свидетельствует о целесообразности принятия решений о финансировании и реализации проекта, а при сравнении вариантов вложений предпочтительным считается вариант с наибольшей величиной NPV, поскольку если  $NPV > 0$ , то в случае принятия проекта ценность компании, а следовательно, и благосостояние ее владельцев увеличатся. Если  $NPV = 0$ , то проект следует принять при условии, что его реализация усилит поток доходов от ранее осуществленных проектов вложения капитала. Например, расширение земельного участка для автостоянки у гостиницы усилит поток доходов от недвижимости.

Реализация данного метода предполагает ряд допущений, которые необходимо проверять на степень их соответствия реальной действительности и на то, к каким результатам ведут возможные отклонения.

К таким допущениям можно отнести:

- существование только одной целевой функции – стоимости капитала;
- заданный срок реализации проекта;
- надежность данных;
- принадлежность платежей определенным моментам времени;
- существование совершенного рынка капитала.

При принятии решений в инвестиционной сфере часто приходится иметь дело не с одной целью, а с несколькими целевыми установками. В случае использования метода определения стоимости капитала эти цели следует учитывать при нахождении решения вне процесса расчета стоимости капитала.

При этом могут быть также проанализированы методы принятия многоцелевых решений.

Срок эксплуатации необходимо установить при анализе эффективности до начала применения метода определения стоимости капитала. С этой целью могут быть проанализированы методы определения оптимального срока эксплуатации, если только он не установлен заранее по причинам технического или правового характера.

В действительности при принятии инвестиционных решений не существует надежных данных. Поэтому наряду с предлагаемым методом расчета величин стоимости капитала на основе спрогнозированных данных необходимо провести анализ степени неопределенности, по крайней мере – для наиболее важных объектов инвестирования. Этой цели служат методы инвестирования в условиях неопределенности.

При формировании и анализе метода исходят из того, что все платежи могут быть отнесены к определенным моментам времени. Временной промежуток между платежами обычно равен одному году. В действительности платежи могут производиться и с меньшими интервалами. В этом случае следует обратить внимание на соответствие шага расчетного периода (шага расчета) условию предоставления кредита. Для корректного применения данного метода необходимо, чтобы шаг расчета был равен или кратен сроку начисления процентов за кредит.

Проблематично также допущение о совершенном рынке капитала, на котором финансовые средства могут быть в любой момент времени и в неограниченном количестве привлечены или вложены по единой расчетной процентной ставке. В реальности такого рынка не существует, и процентные ставки при инвестировании и заимствовании финансовых средств, как правило, отличаются друг от друга. Вследствие этого возникает проблема определения подходящей процентной ставки. Это особенно важно, так как она оказывает значительное влияние на величину стоимости капитала.

При расчете NPV могут использоваться различные по годам ставки дисконтирования. В данном случае необходимо к каждому денежному потоку применять индивидуальные коэффициенты дисконтирования, которые будут соответствовать данному шагу расчета. Кроме того, возможна ситуация, что проект, приемлемый при постоянной дисконтной ставке, может стать неприемлемым при переменной.

Показатель чистого дисконтированного дохода учитывает стоимость денег во времени, имеет четкие критерии принятия решения и позволяет выбирать проекты для целей максимизации стоимости компании. Кроме того, данный показатель является абсолютным показателем и обладает свойством аддитивности, что позволяет складывать значения показателя по различным проектам и использовать суммарный показатель по проектам в целях оптимизации инвестиционного портфеля.

При всех его достоинствах метод имеет и существенные недостатки. В связи с трудностью и неоднозначностью прогнозирования и формирования денежного потока от инвестиций, а также с проблемой выбора ставки дисконта может возникнуть опасность недооценки риска проекта.

*Индекс рентабельности инвестиции (Profitability Index, PI)*

Индекс рентабельности (прибыльности, доходности) рассчитывается как отношение чистой текущей стоимости денежного притока к чистой текущей стоимости денежного оттока (включая первоначальные инвестиции):

$$PI = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} : I_0$$

где:

$I_0$  – инвестиции предприятия в момент времени 0;

$C_t$  – денежный поток предприятия в момент времени  $t$ ;

$i$  – ставка дисконтирования;

$P_k$  – сальдо накопленного потока.

или

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^T C_t * (1+i)^{-t}}{I_0}$$

Условия принятия проекта по данному инвестиционному критерию следующие:

- если  $PI > 1$ , то проект следует принять;
- если  $PI < 1$ , то проект следует отвергнуть;
- если  $PI = 1$ , проект ни прибыльный, ни убыточный.

Несложно заметить, что при оценке проектов, предусматривающих одинаковый объем первоначальных инвестиций, критерий PI полностью согласован с критерием NPV.

Таким образом, критерий PI имеет преимущество при выборе одного проекта из ряда имеющих примерно одинаковые значения MPV, но разные объемы требуемых инвестиций. В данном случае выгоднее тот из них, который обеспечивает большую эффективность вложений. В связи с этим данный показатель позволяет ранжировать проекты при ограниченных инвестиционных ресурсах.

К недостаткам метода можно отнести его неоднозначность при дисконтировании отдельно денежных притоков и оттоков.

Внутренняя норма рентабельности (Internal Rate of Return, IRR)

Под внутренней нормой рентабельности, или внутренней нормой прибыли, инвестиций (JRR) понимают значение ставки дисконтирования, при котором NPV проекта равен нулю:

$$IRR=i,$$

при котором:  $NPV = f(i) = 0$

Смысл расчета этого коэффициента при анализе эффективности планируемых инвестиций заключается в следующем: IRR показывает максимально допустимый относительный уровень расходов, которые могут быть ассоциированы с данным проектом. Например, если проект полностью финансируется за счет ссуды коммерческого банка, то значение IRR показывает верхнюю границу допустимого уровня банковской процентной ставки, превышение которой делает проект убыточным.

На практике любое предприятие финансирует свою деятельность из различных источников. В качестве платы за пользование авансированными в деятельность предприятия финансовыми ресурсами оно уплачивает проценты, дивиденды, вознаграждения и т. п., т. е. несет некоторые обоснованные расходы на поддержание своего экономического потенциала. Показатель, характеризующий относительный уровень этих доходов, можно назвать ценой авансированного капитала (capital cost – CC). Этот показатель отражает сложившийся на предприятии минимум возврата на вложенный в его деятельность капитал, его рентабельность и рассчитывается по формуле средней арифметической взвешенной.

Экономический смысл этого показателя заключается в следующем: предприятие может принимать любые решения инвестиционного характера, уровень рентабельности которых не ниже текущего значения показателя CC (цены источника средств для данного проекта). Именно с ним сравнивается показатель IRR, рассчитанный для конкретного проекта, при этом связь между ними такова:

- если  $IRR > CC$ , то проект следует принять;
- если  $IRR < CC$ , то проект следует отвергнуть;
- если  $IRR = CC$ , то проект ни прибыльный, ни убыточный.

Еще один вариант интерпретации состоит в трактовке внутренней нормы прибыли как возможной нормы дисконта, при которой проект еще выгоден по критерию NPV. Решение принимается на основе сравнения IRR с нормативной рентабельностью; при этом, чем выше значения внутренней нормы рентабельности и больше разница между ее значением и выбранной ставкой дисконта, тем больший запас прочности имеет проект. Данный критерий является основным ориентиром при принятии инвестиционного решения инвестором, что вовсе не умаляет роли других критериев.

Для расчета IRR с помощью таблиц дисконтирования выбираются два значения коэффициента дисконтирования  $i_1 < i_2$  таким образом, чтобы в интервале  $(i_1, i_2)$  функция  $NPV = f(i)$  меняла свое значение с "+" на "-" или с "-" на "+".

Далее применяют формулу:

$$IRR = (r_1 + f(r_1) / (f(r_1) - f(r_2))) * (r_2 - r_1)$$

где:

$i_1$  – значение коэффициента дисконтирования, при котором  $f(i_1) > 0$  ( $f(i_1) < 0$ );

$i_2$  – значение коэффициента дисконтирования, при котором  $f(i_2) < 0$  ( $f(i_2) > 0$ ).

*Модифицированная внутренняя норма рентабельности (Modified Internal Rate of Return, MIRR)*

Модифицированная ставка доходности (MIRR) позволяет устранить существенный недостаток внутренней нормы рентабельности проекта, который возникает в случае неоднократного оттока денежных средств. Примером такого неоднократного оттока является приобретение в рассрочку или строительство объекта недвижимости, осуществляемое в течение нескольких лет. Основное отличие данного метода в том, что реинвестирование производится по безрисковой ставке, величина которой определяется на основе анализа финансового рынка.

В российской практике это может быть доходность срочного валютного вклада, предлагаемого Сбергательным банком России. В каждом конкретном случае аналитик определяет величину безрисковой ставки индивидуально, но, как правило, ее уровень относительно невысок.

Таким образом, дисконтирование затрат по безрисковой ставке дает возможность рассчитать их суммарную текущую стоимость, величина которой позволяет более объективно оценить уровень доходности инвестиций, и является более корректным методом в случае принятия инвестиционных решений с неординарными денежными потоками.

*Дисконтированный срок окупаемости инвестиции (Discounted Payback Period, DPP)*

Дисконтированный срок окупаемости инвестиции устраняет недостаток статического метода срока окупаемости инвестиций и учитывает стоимость денег во времени, а соответствующая формула для расчета дисконтированного срока окупаемости, DPP, имеет вид:

$$DPP = \min n,$$

при котором  $\sum_{t=0}^n P_t \geq I_0$

Очевидно, что в случае дисконтирования срок окупаемости увеличивается, т.е. всегда  $DPP > PP$ .

Простейшие расчеты показывают, что такой прием в условиях низкой ставки дисконтирования, характерной для стабильной западной экономики, улучшает результат на неощутимую величину, но для значительно большей ставки дисконтирования, характерной для российской экономики, это дает значительное изменение расчетной величины срока окупаемости. Иными словами, проект, приемлемый по критерию PP, может оказаться неприемлемым по критерию DPP.

При использовании критериев PP и DPP в оценке инвестиционных проектов решения могут приниматься исходя из следующих условий:

- а) проект принимается, если окупаемость имеет место;
- б) проект принимается только в том случае, если срок окупаемости не превышает установленного для конкретной компании предельного срока.

В общем случае определение периода окупаемости носит вспомогательный характер относительно чистой текущей стоимости проекта или внутренней нормы рентабельности. Кроме того, недостаток такого показателя, как срок окупаемости, заключается в том, что он не учитывает последующие притоки денежных средств, а потому может служить неверным критерием привлекательности проекта.

Кроме динамических, существуют также статистические методы оценки инвестиционных проектов. Приведем некоторые из них.

*Срок окупаемости инвестиций (Payback Period, PP)*

Наиболее распространенным статическим показателем оценки инвестиционных проектов является срок окупаемости.

Под сроком окупаемости понимается период времени от момента начала реализации проекта до того момента эксплуатации объекта, в который доходы от эксплуатации становятся равными первоначальным инвестициям (капитальные затраты и эксплуатационные расходы).

Данный показатель дает ответ на вопрос: когда произойдет полный возврат вложенного капитала? Экономический смысл показателя заключается в определении срока, за который инвестор может вернуть вложенный капитал.

Для расчета срока окупаемости элементы платежного ряда суммируются нарастающим итогом, формируя сальдо накопленного потока, до тех пор, пока сумма не примет положительное значение. Порядковый номер интервала планирования, в котором сальдо накопленного потока принимает положительное значение, указывает срок окупаемости, выраженный в интервалах планирования.

Общая формула расчета показателя PP имеет вид:

$$PP = \min n, \text{ при котором } \sum_{t=0}^n P_t \geq I_0,$$

где:

$P_t$  – величина сальдо накопленного потока;

$I_0$  – величина первоначальных инвестиций.

При получении дробного числа оно округляется в сторону увеличения до ближайшего целого. Нередко показатель PP рассчитывается более точно, т. е. рассматривается и дробная часть интервала (расчетного периода); при этом делается предположение, что в пределах одного шага (расчетного периода) сальдо накопленного денежного потока меняется линейно. Тогда "расстояние" от начала шага до момента окупаемости (выраженное в продолжительности шага расчета) определяется по формуле:

$$x = \frac{|P_{r-}|}{|P_{r-}| + P_{r+}},$$

где:

$P_{r-}$  – отрицательная величина сальдо накопленного потока на шаге до момента окупаемости;

$P_{r+}$  – положительная величина сальдо накопленного потока на шаге после момента окупаемости.

Для проектов, имеющих постоянный доход через равные промежутки времени, можно использовать следующую формулу периода окупаемости:

$$PP = I_0/A$$

где:

PP – срок окупаемости в интервалах планирования;

$I_0$  – суммы первоначальных инвестиций;

A – размер аннуитета (ежемесячного платежа по кредиту равными суммами).

Следует иметь в виду, что элементы платежного ряда в этом случае должны быть упорядочены по знаку, т.е. сначала подразумевается отток средств (инвестиции), а потом приток. В противном случае срок окупаемости может быть рассчитан неверно, так как при смене знака платежного ряда на противоположный может меняться и знак суммы его элементов.

*Коэффициент эффективности инвестиций (Accounting Rate of Return, ARR)*

Другим показателем статической финансовой оценки проекта является коэффициент эффективности инвестиций (Account Rate of Return, или ARR). Данный коэффициент называют также учетной нормой прибыли или коэффициентом рентабельности проекта.

Существует несколько алгоритмов исчисления ARR.

Первый вариант расчета основан на отношении среднегодовой величины прибыли (за минусом отчислений в бюджет) от реализации проекта за период к средней величине инвестиций:

$$ARR = Pr / (I/2)I_{ср.0}$$

где:

Pr – среднегодовая величина прибыли (за минусом отчислений в бюджет) от реализации проекта;

I<sub>ср.0</sub> – средняя величина первоначальных вложений, если предполагается, что по истечении срока реализации проекта все капитальные затраты будут списаны.

Иногда показатель рентабельности проекта рассчитывается на основе первоначальной величины инвестиций:

$$ARR = Pr/I_0$$

Рассчитанный на основе первоначального объема вложений, он может быть использован для проектов, создающих поток равномерных доходов (например, аннуитет) на неопределенный или достаточно длительный срок.

Второй вариант расчета основан на отношении среднегодовой величины прибыли (за минусом отчислений в бюджет) от реализации проекта за период к средней величине инвестиций с учетом остаточной или ликвидационной стоимости первоначальных инвестиций (например, учет ликвидационной стоимости оборудования при завершении проекта):

$$ARR = Pr / (I/2) * (I_0 - I_f)$$

где:

Pr – среднегодовая величина прибыли (за минусом отчислений в бюджет) от реализации проекта;

I<sub>0</sub> – средняя величина первоначальных вложений;

I<sub>f</sub> – остаточная или ликвидационная стоимость первоначальных инвестиций.

Преимуществом показателя эффективности инвестиций является простота расчета. В то же время он имеет и существенные недостатки. Этот показатель не учитывает стоимости денег во времени и не предполагает дисконтирования, соответственно, не учитывает распределения прибыли по годам, а, следовательно, применим только для оценки краткосрочных проектов с равномерным поступлением доходов. Кроме того, невозможно оценить возможные различия проектов, связанных с разными сроками осуществления.

Поскольку метод основан на использовании бухгалтерских характеристик инвестиционного проекта – среднегодовой величине прибыли, то коэффициент эффективности инвестиций не дает количественной оценки прироста экономического потенциала компании. Однако данный коэффициент предоставляет информацию о влиянии инвестиций на бухгалтерскую отчетность компании. Показатели бухгалтерской отчетности иногда являются важнейшими при анализе инвесторами и акционерами привлекательности компании.

Для лучшего закрепления материала приведем несколько конкретных примеров.

**Пример 1.** Требуется определить сегодняшнюю стоимость 500 000 руб., которые будут получены через 2 года, норма дисконтирования 13%.

Решение:

$$D_0 = D_t : (1 + r)^n$$

$$D_0 = 500000 : (1 + 0,13)^2 = 391573,34$$

Сегодняшняя стоимость равна 391573,34 руб.

Существует и обратная задача, когда деньги положили в банк под проценты, и требуется определить будущий доход. Он определяется по обратной формуле:

$$D_t = D_0 \times (1 + r)^n$$

**Пример 2.** Требуется определить будущую доходность вклада в коммерческий банк на следующих условиях. Срок депозита – 2 года, период начисления процентов – 1 раз в 6 мес. (t = 4 раза в год), ставка по вкладу – 10% годовых. Определить доходность 100 000 руб.

Решение:

$$D_t = D_0 \times (1 + r)^n \quad D_t = 100000 \times (1 + 0,1)^4 = 146410 \text{ руб.}$$

Эффективность инвестиционного проекта можно определить по формуле.

Проект эффективен, если выполняется условие:

$$K_0 < П_1 : (1 + r) + П_2 : (1 + r)^2 + \dots + П_n : (1 + r)^n$$

где:

K<sub>0</sub> – затраты на инвестиции в настоящее время;

П<sub>1</sub>, П<sub>2</sub>, П<sub>n</sub> – поток будущих доходов в периоды времени 1, 2, ..., n;

n – будущий период времени, который учитывается по данному проекту.

При инвестировании добиваются, чтобы затраты, которые осуществляются в настоящее время, были меньше суммы доходов по проекту, которые будут получены в будущие периоды времени.

**Пример 3.** Для внедрения новых проектов два предприятия обратились в банк с просьбой выделить кредит по 2 миллиона руб. каждому. Условие первого:

1) срок окупаемости проекта – 5 лет. Начиная с 3-го года (проект будет строиться 2 года), доходность по проекту – 30 % годовых;

2) срок окупаемости проекта – 5 лет, начиная с 1 года (5 периодов), доходность по проекту – 20 %.

Обоснуйте расчетами выбор банка. Ставка дисконтирования – 10% годовых.

Решение: 1 предприятие –  $2000 \times 30\% = 600$  тыс. руб.

Сопоставим затраты – 2000 тыс. руб. и будущую доходность  $0 + 600 : (1 + 0,1)^3 + 600 : (1 + 0,1)^4 + 600 : (1 + 0,1)^5 + 600 : (1 + 0,1)^6 + 600 : (1 + 0,1)^7 = ?$

2 предприятие –  $2000 \times 20\% = 400$  тыс. руб.

Сопоставим 2000 тыс. руб. и будущую доходность  $400 : (1 + 0,1) + 400 : (1 + 0,1)^2 + 400 : (1 + 0,1)^3 + 400 : (1 + 0,1)^4 + 400 : (1 + 0,1)^5 = ?$

В результате полученных результатов определим будущую доходность и определим, в пользу какого предприятия банк примет решение о выделении кредита.

Чистый дисконтированный доход (чистая приведенная стоимость – NPV) – это разница между приведенными стоимостями поступлений и отчислений денежных средств (разность между отдачей капитала и вложенным капиталом):

Если  $NPV > 0$ , то проект эффективен.

**Пример 4.** В проекте сумма первоначальных 000 руб. Финансовый итог (поступления) в 1 200 000 руб. Следует ли принимать этот равна 10 %?

Решение:  $NPV = 200\,000 : (1 + 0,1)^1 + 200\,000 :$

Следовательно, проект может быть принят к

**Пример 5.** Предприятие анализирует два Оценка чистых денежных поступлений

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{V_t - C_t}{\left(1 + \frac{d}{100}\right)^{t-1}} - \sum_{t=1}^n \frac{K_t}{\left(1 + \frac{d}{100}\right)^{t-1}}$$

$V_t$  - поступления в период  $t$

$C_t$  - текущие расходы в период  $t$

$K_t$  - единовременные (капитальные)

затраты в период  $t$

$d$  - дисконт

инвестиций предполагается в размере 250 году составит 200 000 руб., во втором – проект, если ставка дисконтирования

$(1 + 0,1)^2 - 250\,000 = 131\,818$ ,  $NPV > 0$ . финансированию.

инвестиционных проекта в 2 млн. руб.

приведена в табл. 20.

Таблица 20

Оценка чистых денежных поступлений

Год	Проект А, млн. руб.	Проект В, млн. руб.
1	0,9	0,8
2	1,6	1,1
3	-	0,6

Ставка дисконтирования – 12 %. Определить чистую приведенную стоимость каждого проекта.

Решение: Проект А =  $0,9 : (1 + 0,12)^1 + 1,6 : (1 + 0,12)^2 - 2 = 0,08$  млн. руб.

Проект В =  $0,8 : (1 + 0,12)^1 + 1,1 : (1 + 0,12)^2 + 0,6 : (1 + 0,12)^3 = 0,02$  млн. руб.

Так как  $0,08 > 0,02$ , то проект А предпочтительнее.

Внутренняя норма доходности (IRR) – это ставка дисконтирования, при которой приведенная стоимость денежных поступлений равна приведенной стоимости капиталовложений и  $NPV = 0$ .

При такой ставке дисконтирования сумма инвестиций будет окупаться в течение всей продолжительности инвестиционного проекта, а создание новой стоимости не произойдет. Значение IRR можно найти приближенно по формулам:

**Пример 6.** Определить доходности инвестиционного

В рассматриваемом примере, предполагаемая сумма равна 250000 руб. Полученная

годах составит соответственно 200000 руб. Следует ли принимать этот проект, если ставка дисконтирования равна 15 %?

Решение:  $NPV = 131\,818,2 > 0$ , следовательно, проект можно принять к финансированию. Необходимо подобрать такую ставку IRR, при которой  $NPV = 0$ .

Методом подбора определяем IRR.

$$NPV = 200\,000 + 200\,000 : (1 + IRR) - 250\,000 = 0,$$

соответственно,  $IRR = 3$  (300 %). По условию  $r = 0,15$  (15 %), а  $IRR = 3$  (300 %).

Следовательно, можно сказать, что проект может быть принят для финансирования.

**Пример 7.** Определить внутреннюю норму доходности инвестиционного проекта В из задачи 1.

Решение.  $NPV = 0,8 : (1 + IRR) + 1,1 : (1 + IRR)^2 + 0,6 : (1 + IRR)^3 - 2 = 0$ , методом подстановки  $IRR = 0,126$  (12,6 %).

Срок окупаемости проекта,  $T_0$  (лет):

$T_0 = \text{Зобщ} : \Delta\Pi$ .

Срок окупаемости рекомендуют определять с

**Пример 8.** Определить срок окупаемости составили 500000 руб., а прирост прибыли –

Решение:  $T_0 = 500\,000 : 125\,000 = 4$  года.

3.15. Защита ВКР

$$T_0 \approx t_1 - \frac{NPV_-}{NPV_+ - NPV_-}$$

учетом дисконтирования:

проекта, если известно, что общие затраты на проект 125000 руб.

### 3.15.1. Защита ВКР в традиционном формате

Защита ВКР проводится в два этапа: предзащита на заседании выпускающей кафедры и защита на заседании государственной итоговой комиссии (далее – ГЭК).

Цель предварительной защиты ВКР – проверка готовности работы к защите на заседании ГЭК. Порядок предзащиты определяется кафедрой.

На предзащите в обязательном порядке присутствуют зав. кафедрой, руководитель ВКР и другие преподаватели кафедры, свободные от проведения занятий.

На предзащиту выпускник выносит основные результаты своих исследований.

Процедура предзащиты 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 оценить 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;
- 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 MSPOWERPOINT.

Использование визуальных материалов позволяет, во-первых, сфокусировать внимание 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 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 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.

По результатам предзащиты принимается одно из решений:

- рекомендовать ВКР для защиты на заседании государственной экзаменационной комиссии;
- рекомендовать ВКР для защиты на заседании ГЭК при условии исправления основных замечаний.

Результаты предзащиты оформляются протоколом заседания кафедры управления, который подписывается зав. кафедрой и секретарем.

После окончательной доработки выпускной ВКР с учетом замечаний и рекомендаций, полученных магистрантом в ходе ее защиты на кафедре, научный руководитель пишет на нее отдельный отзыв по установленным формам (*Приложение 10*), в котором всесторонне характеризует проведенное выпускником исследование, указывая:

- актуальность темы;
- соответствие содержания ВКР целевой установке и специализации кафедры;
- научный уровень, полноту и качество разработки темы;
- степень самостоятельности, личного творчества, инициативы магистранта;
- 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 магистранта-выпускника и излагается мнение о допуске ВКР к защите.

Отзыв руководителя не должен содержать балльной оценки.

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

По каждой ВКР назначается рецензент из числа преподавателей кафедр факультета управления и практиков из сторонних организаций.

В рецензии на ВКР, образец которой приведен в *Приложениях 11*, 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. Рецензент обязан давать не только качественную, но и количественную (балльную) оценку результатов труда магистранта по написанию и оформлению ВКР (например: «работа заслуживает высокой положительной оценки», «работа заслуживает хорошей оценки», «работа заслуживает удовлетворительной оценки»).

ВКР представляется рецензенту не менее чем за неделю до ее защиты.

Не менее чем за 3 рабочих дня до даты защиты ВКР секретарю ГЭК должны быть представлены:

- 1) 1 экземпляр ВКР в колленкоровом переплете (типография находится на 6 этаже в главном корпусе РГГУ) с личной подписью студента, подготовившего ВКР, и датой ее сдачи на кафедру, которые ставятся в конце Списка использованных источников и литературы.

**Внимание: формулировка темы ВКР должна точно соответствовать ее названию, утвержденному соответствующим приказом ректора Университета.**

- 2) Справка о результатах проверки ВКР в системе «Антиплагиат» (принимаются работы с оригинальностью от 70 % и выше), подписанная руководителем.

- 3) Отзыв руководителя (*Приложение 10*).

- 4) Отзыв рецензента (*Приложение 11*).

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

- 5) Справка о внедрении рекомендаций автора ВКР, заверенная печатью организации, где проводилась преддипломная практика / дипломное исследование (*Приложение 12*).

- 6) Флэш-карта, содержащая:

- текст ВКР, включая Титульный лист и приложения, в формате WORD и PDF/A текстового редактора Microsoft Word;
- отзыв руководителя с подписью в формате PDF;
- внешнюю рецензию с подписью в формате PDF;
- справку о результатах проверки в системе «Антиплагиат РГГУ» с подписью руководителя в формате PDF;
- справку о внедрении рекомендаций автора ВКР от организации, на примере которой проводилось исследование, заверенную её печатью в формате PDF.

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

К флэш-карте дается информация с указанием:

- фамилии и инициалы студента,
- наименования факультета,
- кода, наименования направления подготовки,

- наименования направленности/профиля образовательной программы,
- года защиты.

*Внимание: одна флэш-карта должна содержать копии документов одного обучающегося.*

7) 2 экземпляра Титульного листа с подписями руководителя и зав. кафедрой.

8) 2 лицензионных договора (*Приложение 13*).

Все указанные выше документы вкладываются в конверт формата А5 (½ от Вашего титульного листа формата А4), который помещается в конце ВКР (без вклеивания).

Защита выпускных квалификационных работ как форма государственной итоговой аттестации (далее – ГИА) проводится на открытом заседании ГЭК с участием не менее двух третей ее состава, в присутствии руководителя и студента-выпускника, а также по возможности рецензентов.

Секретарь ГЭК представляет на заседание комиссии по каждой ВКР:

- экземпляр ВКР;
- отзыв руководителя;
- отзыв рецензента;
- справку о внедрении (при наличии);
- документ о проверке ВКР в системе «Антиплагиат» (работа допускается к защите, если степень самостоятельности исследования составляет не менее 70 %);
- учебную карточку студента-выпускника;
- зачетную книжку студента-выпускника.

Порядок защиты ВКР предполагает:

- вступительное слово студента-выпускника (не более 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.

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории Университета, для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- консультации с использованием телекоммуникационных средств;
- защита ВКР в онлайн-формате.

Оценочные средства для проведения защиты ВКР, включающие перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения образовательной программы, описание показателей и критериев оценивания их сформированности в ходе выполнения и защиты ВКР, шкалы оценивания, а также методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения ОПОП, определяются в программе ГИА каждой образовательной программы.

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 ВКР, 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 магистранта-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 незначительными отступлениями от требований ФГОС;
- содержание ВКР недостаточно раскрывает заявленную тему, не все поставленные задачи решены;
- теоретическая и практическая часть ВКР недостаточно связаны между собой;
- магистрант-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 ВКР, имеются существенные замечания к содержанию.

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

- работа представлена с нарушением срока предоставления ВКР, имеются существенные замечания к содержанию
- отсутствует рецензия, утвержденного деканом рецензента;
- работа не соответствует требованиям ФГОС;
- магистрант-выпускник не может привести подтверждение теоретическим положениям;
- магистрант-выпускник не знает источников по теме работы или не может их охарактеризовать;
- магистрант 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.

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. Руководитель и рецензент имеют право высказывать свое мнение, но в голосовании участия не принимают.

ГЭК имеет право давать рекомендации по публикации ВКР, 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 магистратуру.

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 ВКР не могут назначаться более двух раз.

Для рассмотрения апелляций по результатам государственной итоговой аттестации в установленном порядке создаются отдельные апелляционные комиссии.

Отчеты о работе ГЭК заслушиваются на Совете Института экономики, управления и права.

Протоколы ГИА выпускников факультета управления хранятся в архиве Университета.

### 3.15.2. Защита ВКР в форме «*Стартап как диплом*»

Не позднее чем за два месяца до даты проведения ГИА должна быть организована предзащита ВКР. Предзащита проводится на заседании экспертной комиссии. На предзащите в обязательном порядке присутствует руководитель ВКР и заведующий выпускающей кафедрой.

На заседании экспертной комиссии могут присутствовать консультанты и заинтересованные преподаватели Университета.

На предзащиту ВКР в форме «Стартап как диплом» участники команды стартап-проекта должны подготовить презентацию, содержащую:

- представление стартап-проекта (титульный слайд) (кроме названия на слайде также могут размещаются логотип стартап-проекта, описание и слоган стартап-проекта);
- проблему (краткое описание существующей на рынке проблемы, которую должен решить данный стартап-проект) (актуальность проблемы должна быть обоснована и подтверждена статистикой и другими данными);
- решение (предлагается обоснование для решения проблемы, дается описание продукта (технологии или услуги) с целью реализации стартап-проекта);
- продукт (описание конкретных продуктов (технологий или услуг), которые продает бизнес. Если это материальный продукт или технология, необходимо добавить профессиональные фотографии. Можно включить изображения отдельных компонентов или вид в разрезе, чтобы подробнее
- рассказать о материалах и особенностях продукта или технологии. Если продукт – это приложение или онлайн-сервис, нужно предоставить скриншоты, отражающие его уникальность);
- рост (отражение уровня продаж, основных целей и следующих шагов. Можно включить график с кривой роста);
- рынок (указывается, на какой рынок ориентируется стартап-проект. Приводятся данные об объеме и темпах развития рынка в перспективе на несколько лет, а также прогнозные показатели);
- анализ конкурентов, их вероятных конкурентных действий и конкурентной среды (указывается информация об основных конкурентах и дается пояснение, по каким показателям создаваемый стартап-проект будет иметь превосходство и какие конкурентные действия следует предпринять для обеспечения конкурентных преимуществ стартап-проекта);
- бизнес-модель стартап-проекта (демонстрация схемы организации продаж);
- команду стартап-проекта (представление команды и краткая характеристика каждого участника);
- финансы (раскрываются комплексная финансовая модель стартап-проекта, план доходов и расходов, расчет зоны устойчивого роста компании, расчет потребности в оборотном капитале, сформированный прогнозный баланс, расчет потребности в финансировании стартап-проекта);
- инвестиции (указываются в случае необходимости привлечения инвестиций для реализации стартап-проекта);
- риски (описание возможных рисков, существующих на рынке, которые могут негативно влиять на успешность проекта: изменение конъюнктуры, появление новых технологий, деятельность конкурентов, уход ключевых сотрудников и т.п. Важно показать, что команда настроена серьезно и не только осведомлена о возможных рисках, но и знает, как справиться с вероятными проблемами);
- контактную информацию (заключительный слайд) (указывается контактная информация команды-разработчиков стартап-проекта).

Каждый руководитель ВКР представляет отзыв о работе участника команды стартап-проекта, справку о наличии заимствований.

По результатам предзащиты принимается одно из решений:

- рекомендовать ВКР для защиты в форме «Стартап как диплом»;
- рекомендовать ВКР для защиты в форме «Стартап как диплом» при условии исправления основных замечаний;
- отказать в утверждении ВКР для защиты в форме «Стартап как диплом».

Решение экспертной комиссией принимается в отношении каждого участника команды стартап-проекта индивидуально.

Результаты предзащиты оформляются протоколом, который подписывается председателем экспертной комиссии и секретарем.

Секретарь экспертной комиссии передает заверенную копию протокола с пометкой «копия верна» на выпускающие кафедры, за которыми закреплены соответствующие образовательные программы, и в Учебно-методическое управление.

Для проведения рецензирования после предзащиты и положительном решении экспертной комиссии, ВКР направляется двум или более внешним рецензентам из числа лиц, являющихся представителями работодателей или их объединений в соответствующей области профессиональной деятельности и/или представителями коммерческих организаций, обладающих опытом предпринимательской деятельности.

Каждый участник команды стартап-проекта представляет переплетенную (сброшюрованную) ВКР на выпускающую кафедру не позднее 10 календарных дней до даты проведения защиты ВКР на заседании ГЭК.

Титульный лист ВКР в форме «Стартап как диплом» приведен в *Приложении 14*.

Заведующий выпускающей кафедры до даты проведения защиты ВКР обязан:

- не позднее 5 календарных дней ознакомить участника команды стартап-проекта с отзывом и рецензиями под подпись;
- не позднее 2 календарных дней передать секретарю государственной экзаменационной комиссии ВКР, отзыв и рецензии на выпускную квалификационную работу, справку на наличие заимствований.

В случае отрицательного решения экспертной комиссии участники команды стартап-проекта готовятся к защите ВКР в традиционной форме в соответствии с Положением о порядке проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры.

Утверждение председателя, членов и секретаря государственной экзаменационной комиссии (далее – ГЭК) защиты ВКР в форме «Стартап как диплом», а также порядок ее работы, осуществляется в соответствии с локальными нормативными актами Университета.

При наличии участников команды стартап-проекта с разных направлений подготовки/специальностей создаются разные государственные экзаменационные комиссии с председателем по соответствующему направлению подготовки/ специальности, и проводится их объединенное заседание.

В состав ГЭК входит не менее одного представителя бизнес-сообщества, способного оценить вынесенную на защиту выпускную квалификационную работу в форме «Стартап как диплом», с точки зрения качества, степени проработки бизнес-модели и соответствия реальным рыночным условиям. Представители бизнеса в составе ГЭК должны быть работниками сторонних организаций в соответствующей области профессиональной деятельности и иметь опыт ведения предпринимательской деятельности не менее трех лет.

Защита ВКР в форме «Стартап как диплом» проводится всеми участниками команды стартапа-проекта.

Общее описание стартап-проекта представляет один из его участников: называет цель, задачи и этапы разработки; обосновывает его актуальность; сообщает результаты бизнес-проекта, достигнутые на момент защиты. Сообщается также индивидуальный вклад каждого участника команды стартап-проекта.

Каждый участник команды стартап-проекта представляет самостоятельно выполненную часть ВКР.

Очередность защит ВКР устанавливается заранее и должна соответствовать логике бизнес-проекта. Продолжительность общего выступления зависит от количества участников команды стартап-проекта.

Оценочные средства для проведения защиты ВКР, включающие перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения образовательной программы, описание показателей и критериев оценивания их сформированности в ходе выполнения и защиты ВКР, шкал оценивания, а также методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения ОПОП, определяются в программе ГИА каждой образовательной программы.

Результат государственного аттестационного испытания определяется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» для каждого участника команды стартап-проекта отдельно и объявляется в день защиты ВКР.

Решения, принятые ГЭК в отношении каждого участника команды стартап-проекта, оформляются протоколом ГЭК, в котором отражаются:

- перечень заданных вопросов каждому участнику команды стартап-проекта и характеристика ответов на них;
- мнения председателя и членов ГЭК о выявленном уровне подготовленности участника команды стартап-проекта к решению профессиональных задач и недостатках в их теоретической и практической подготовке;
- индивидуальная оценка по итогам защиты ВКР.

Документация по ГИА оформляется в соответствии с установленным порядком и другими локальными нормативными актами Университета.

Для рассмотрения апелляций по результатам государственной итоговой аттестации в установленном порядке создаются отдельные апелляционные комиссии.

### 3.15.3. Особенности защиты ВКР

#### лицами с ограниченными возможностями здоровья

Защита ВКР проводится в соответствии с требованиями, указанными в пп. 3.15.1 с учетом ряда особенностей.

Для обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья защита выпускных квалификационных работ проводится с учетом особенностей их психофизического развития, их индивидуальных возможностей и состояния здоровья (далее – индивидуальные особенности).

При проведении защиты ВКР обеспечивается соблюдение следующих общих требований:

- проведение защиты для лиц с ограниченными возможностями здоровья в одной аудитории совместно с другими обучающимися, если это не создает трудностей для лиц с ограниченными возможностями здоровья и других обучающихся при проведении защиты;
- присутствие в аудитории ассистента (ассистентов), оказывающего лицам с ограниченными возможностями здоровья необходимую техническую помощь с учетом их индивидуальных особенностей;
- пользование необходимыми лицам с ограниченными возможностями здоровья техническими средствами при прохождении защиты с учетом их индивидуальных особенностей;
- обеспечение возможности беспрепятственного доступа лиц с ограниченными возможностями здоровья в аудиторию, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, при отсутствии лифтов аудитория должна располагаться на первом этаже, наличие специальных кресел и других приспособлений).

По письменному заявлению лиц с ограниченными возможностями здоровья продолжительность его выступления при защите ВКР может быть увеличена не более чем на 15 минут.

В зависимости от индивидуальных особенностей лиц с ограниченными возможностями здоровья им обеспечивается выполнение требований при проведении защиты выпускной квалификационной работы, установленных Минобрнауки России.

Лицо с ограниченными возможностями здоровья не позднее чем за 3 месяца до начала проведения государственной итоговой аттестации подает декану факультета письменное заявление о необходимости создания для него специальных условий при проведении защиты выпускной квалификационной работы

с указанием его индивидуальных особенностей. К заявлению прилагаются документы, подтверждающие наличие у обучающегося индивидуальных особенностей (при отсутствии указанных документов в организации).

В заявлении лицо указывает на необходимость (отсутствие необходимости) присутствия ассистента на защите ВКР, необходимость (отсутствие необходимости) увеличения продолжительности времени его выступления.

### 3.16. Порядок хранения и использования ВКР

После защиты ВКР передается на хранение в библиотеку университета.

Информация о защищенных выпускных квалификационных работах хранится в картотеке библиотеки, которая регулярно пополняется и выставляется в читальном зале.

Ознакомление преподавателей, студентов и других лиц с выпускными квалификационными работами проводится в читальном зале библиотеки университета при условии, если на то получено соответствующее разрешение декана факультета управления.

Кафедра управления имеет право получать выпускные квалификационные работы из библиотеки университета во временное пользование.

**ФОРМА ЗАЯВЛЕНИЯ  
НА ПРИКРЕПЛЕНИЕ К КАФЕДРЕ ДЛЯ НАПИСАНИЯ ВКР**

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(Ф.И.О. полностью)

\_\_\_\_\_

студента 4-го курса

\_\_\_\_\_ отделения,

факультета управления

направление \_\_\_\_\_

профиль \_\_\_\_\_

Тел.: (дом.) \_\_\_\_\_

(моб.) \_\_\_\_\_

E mail: \_\_\_\_\_

**ЗАЯВЛЕНИЕ**

Прошу разрешить мне подготовку выпускной квалификационной работы на кафедре управления на тему:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

Руководителем ВКР прошу назначить \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_

(личная подпись студента)

\_\_\_\_\_

(дата)

Визы:

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_

Зав. кафедрой управления \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(решение кафедры)

Протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_.

**ФОРМА ПЛАНА-ЗАДАНИЯ НА ВЫПОЛНЕНИЕ ВКР**

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ г.

Институт экономики, управления и права РГГУ

Факультет управления

Кафедра \_\_\_\_\_

**ПЛАН-ЗАДАНИЕ НА ВЫПОЛНЕНИЕ ВКР**

студенту(ке) \_\_\_\_\_

(Ф.И.О.)

(курс \_\_\_\_\_, группа \_\_\_\_\_)

Тема выпускной ВКР \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Срок сдачи студентом(кой) законченной работы \_\_\_\_\_

Исходные данные к работе \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Перечень вопросов, подлежащих рассмотрению в ВКР:

1. \_\_\_\_\_.

2. \_\_\_\_\_.

3. \_\_\_\_\_.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

(подпись)

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_

(подпись)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

(личная подпись студента)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ г.

**ФОРМА ГРАФИКА ПОДГОТОВКИ ВКР**

Утвержден на заседании

кафедры \_\_\_\_\_

протоколом № \_\_\_\_\_

от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ г.

**ГРАФИК****подготовки выпускной ВКР**

студента(ки) \_\_\_\_\_

Тема ВКР:  
\_\_\_\_\_

(1)

Этапы подготовки ВКР	Срок выполнения	Отметка руководителя и зав. кафедрой о выполнении
1	2	3
Выбор направления исследования. Прикрепление студента к кафедре для написания ВКР. Назначение руководителя ВКР (2)		
Утверждение на кафедре темы ВКР (3)		
Обсуждение с руководителем структуры ВКР. Сбор теоретического материала. Составление библиографии		
Прохождение преддипломной практики. Сбор фактического материала		
Подготовка разделов ВКР: 1-й раздел 2-й раздел 3-й раздел...- Введение Заключение		

1	2	3
Доработка текста ВКР по замечаниям руководителя		
Предзащита ВКР на кафедре (4) Рекомендация или отказ в рекомендации к защите (5)		
Рецензирование ВКР. Ознакомление с отзывом руководителя ВКР и рецензией оппонента (6)		
Защита ВКР на заседании ГЭК		

Студент \_\_\_\_\_

(подпись)

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_

(подпись)

**Примечания:**

- (1) – вписывается после утверждения на заседании кафедры;
- (2) – в течение 7 семестра обучения;
- (3) – в конце 7 семестра обучения;
- (4) – не позднее, чем за один месяц до защиты;
- (5) – рекомендация ВКР к защите выражается в подписи зав. кафедрой на титульном листе работы;
- (6) – не позднее одной недели до защиты.

**ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА ВКР**

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГБОУ ВО «РГУ»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

Калугина Лидия Сергеевна

**АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ****УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ****(НА ПРИМЕРЕ ООО «ДЖЕЙВЕСТА»)**

Выпускная квалификационная работа студентки 4 курса \_\_\_\_\_ формы обучения

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (Профиль) «Проектный менеджмент»

Допущено к защите на ГЭК

И.о. зав. кафедрой управления,

д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_ В.И. Маколов

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ г.

Руководитель:

к.т.н., профессор кафедры управления

\_\_\_\_\_ Г.А. Шишкова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ г.

Москва 202\_\_

**ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ СОДЕРЖАНИЯ ВКР**

на тему: «Анализ и совершенствование системы управления качеством продукции в международной компании (на примере АО

«Мираторг»»

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ	3
1. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ	7
1.1. Понятие «качество» и сущность управления качеством	7
1.2. Концепция, стандарты и контроль в управлении качеством	12
1.3. Системы управления качеством	18

Выводы	24
2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ	
АО «МИРАТОРГ»	25
2.1. Общая характеристика компании	25
2.2. Исследование организационной структуры и кадрового состава отдела технического контроля	30
2.3. Оценка работы предприятия в области качества	36
Выводы	45
3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ В АО «МИРАТОРГ»	46
3.1. Выбор новой стратегии компании в области качества	46
3.2. Рекомендации по совершенствованию системы контроля управления качеством	52
3.3. Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций	58
Выводы	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	63
ПРИЛОЖЕНИЯ	

**ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ СПИСКА  
ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

Источники

*Опубликованные*

1. Гражданский кодекс Российской Федерации М.: ЦЕНТРМАГ, 2022. 968 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации по состоянию на 1 марта 2022 г. с таблицей изм. и с путевод. М.: Проспект, 2022. 304 с.
3. Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 22.12.2020) «О защите прав потребителей» // Информационно-поисковая система «КонсультантПлюс».
4. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 07.10.2022, с изм. от 19.12.2022) «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2023) // Информационно-поисковая система «КонсультантПлюс».
5. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (в посл. ред.) // Информационно-поисковая система «КонсультантПлюс».

*Неопубликованные*

6. Устав АО «Россельхозбанк». М., 2008. – 49 с.
7. Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность АО «Россельхозбанк». М., 2022. – 96 с.
8. Инструкция по соблюдению режима коммерческой тайны АО «Россельхозбанк». М., 2019. – 78 с.
9. Положение о Наблюдательном совете АО «Россельхозбанк». М., 2018. – 10 с.
10. Положение о Правлении АО «Россельхозбанк». М., 2018. – 11 с.
11. Положение об Общем собрании акционеров АО «Россельхозбанк». М., 2016. – 19 с.
12. Стандарт управления проектной деятельностью ООО «РСХБ-Интех» № 4-Ст. М., 2022. – 136 с.
13. Схема функционального руководства/подчинения в АО «Россельхозбанк». М., 2021.

Литература

14. Антонов Г.Д. Управление конкурентоспособностью организации и территорий / О.П. Иванова и др. М.: ИНФРА-М, 2022. – 375 с.
15. Архипова Н.И. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов / Н.И. Архипова и др. М.: ПРИОР, 2002. – 320 с.

16. *Башина О.Э.* Оценка рыночной позиции фирмы в условиях ценовой конкуренции / О.Э. Башина, Е.Б. Комлев, Н.В. Мамаева // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2018. – № 3-1. – С. 66-75.
17. *Бовыкин В.И.* Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов. М.: Экономика, 2018. – 352 с.
18. *Веснин В.Р.* Менеджмент: учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, ТК Велби, 2017. – 504 с.
19. *Визер Е.Дж.* Управление конкурентоспособностью фирмы. М.: Берлин: Директ-Медиа, 2017. – 136 с.
20. *Виханский О.С.* Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. 7-е изд. М.: Экономистъ, 2015. – 527 с.
21. *Григорян Г.Л.* К вопросу о возможности применения PEST анализа в стратегическом менеджменте / Г. Л. Григорян // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. – № 1-4. – С. 74-82.
22. *Гринберг А.С.* Информационные технологии управления: Учеб. пособие для вузов. 4-е изд., с испр. и доп. / А.С. Гринберг, Н.Н. Горбачев, А.С. Бондаренко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 361 с.
23. *Жданов И.Ю.* Актуальные проблемы защиты конкуренции // Актуальные вопросы экономики и управления. 2020. № 3. С. 51-59.
24. *Зорина Е.В.* Основные проблемы конкуренции в современной России // Молодой учёный. – 2020. – № 48. – С. 393.
25. *Кроливецкий Э.Н.* Виды конкуренции и сопутствующие им модели рынка / Э.Н. Кроливецкий, П.А. Андреев // Петербургский экономический журнал. – 2015. – № 2. – С. 55-69.
26. *Кутин М.В.* Конкурентная стратегия предприятия. Выбор конкурентной стратегии / М.В. Кутин, Л.Г. Джинджолия // Сфера услуг: инновации и качество. – 2020. – № 50. – С. 69-79.
27. *Лифиц И.М.* Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. 3 изд. с испр. и доп. М.: ЮРАИТ-М, 2017. – 224 с.
28. *Макарова Л.В.* Анализ конкурентоспособности предприятия на основе SWOT анализа / Л.В. Макарова, Р.В. Тарасов, О.Ф. Акжигитова // Современные научные исследования и инновации. – 2017. – № 2. – С. 32-40.
29. *Мусальников Д.А.* Конкурентоспособность предприятия. Факторы, пути повышения конкурентоспособности // Вопросы науки и образования. – 2019. – № 1(43). – С. 4-12.
30. *Павлов А. Н.* Эффективное управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK 6-е изд. М.: Лаборатория знаний, 2019. – 270 с.

31. *Портер М.Е.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2019. – 454 с.
32. *Смит А.* Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо, 2016. – 1770 с.
33. *Томпсон А.А.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 576 с.
34. *Философова Т.Г.* Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: Учеб. пособие / Т.Г. Философова, В.А. Быков. М.: Юнити-Дана, 2017. – 456 с.
35. *Фляйшер К.* Стратегический и конкурентный анализ / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. М.: Бином. Лаборатория знаний, 2017. – 541 с.
36. *Хамел Г.* Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К.К. Прахалд. М.: Олимп-Бизнес, 2018. – 288 с.
37. *Хулей Гр.* Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Гр. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пирси. 2-е изд., стереотип. СПб.: Баланс Бизнес Букс, 2015. – 800 с.

#### Интернет-ресурсы

38. Официальный сайт АО «Россельхозбанк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rshb.ru/>
39. Официальный сайт аудиторско-консалтинговой компании Б1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://b1.ru/>
40. Официальный сайт Банка России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cbr.ru/>
41. Официальный сайт российской IT-компании «Happy-Job». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://happy-job.ru>
42. Официальный сайт российского рекламного агентства «Медиа Анлимитед». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tvreclama.ru>

**УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ ВКР,  
ПРЕДСТАВЛЯЕМОЙ К ЗАЩИТЕ НА ИНОСТРАННОМ ЯЗЫКЕ**

Выпускная квалификационная работа, представляемая к защите на иностранном языке, должна отвечать следующим требованиям:

К защите представляются:

- полный текст работы на иностранном языке (по выбору студента), оформленный в соответствии с утвержденными требованиями;
- реферат ВКР на русском языке, объемом не превышающий 50 % от установленного норматива, оформленный в соответствии с требованиями (аналогичными требованиям к работам на русском языке);
- полный текст выступления перед ГЭК на русском языке (представляется каждому члену комиссии);
- иллюстративные материалы (чертежи, схемы, графики, диаграммы, таблицы и т.п. с текстами на русском и иностранном языках), вынесенные в качестве наглядных материалов, сопровождающих защиту работы;
- защита ВКР перед ГЭК осуществляется на иностранном языке в присутствии представителя кафедры иностранных языков, являющегося консультантом по данной работе.

К содержанию и оформлению работы на иностранном языке в полном объеме предъявляются требования, изложенные в настоящих Методических указаниях.

В реферате должны быть представлены в полном объеме результаты проведенного исследования, разработанные автором рекомендации и предложения, выводы, как по отдельным результатам исследования, так и заключительные (итоговые), а также данные, подтверждающие результаты апробации рекомендаций в организации, на базе которой подготовлена работа. В реферате приводятся основные иллюстративные и цифровые материалы.

Руководство ВКР, представляемой к защите на иностранном языке, осуществляется преподавателем кафедры управления, назначаемым в качестве основного руководителя, и преподавателем-консультантом, предоставляемым кафедрой иностранного языка или международным центром РГГУ.

При подготовке ВКР на иностранном языке студент подает заявление на имя заведующего кафедрой управления с указанием темы дипломного исследования, языка, на котором будет написана работа и преподавателя-консультанта, который будет контролировать подготовку работы, а также присутствовать на заседании ГЭК.

На предзащиту ВКР (за 2–3 недели до начала заседаний ГЭК) студент представляет все основные материалы по дипломному проектированию на русском языке (реферат) и полный текст ВКР на иностранном языке. Предзащита является обязательной формой подготовки работы и проводится на русском языке на кафедре управления.

В целях подготовки качественных работ, представляемых к защите на иностранном языке, задание на ВКР должно быть согласовано с руководителем с кафедры управления, преподавателем-консультантом кафедры иностранного языка, а при необходимости – утверждаться заведующими соответствующих кафедр.

**ФОРМА ЗАЯВЛЕНИЯ НА ВЫПУСКНУЮ  
КВАЛИФИКАЦИОННУ РАБОТУ**

Заведующему кафедрой

студента \_\_\_\_\_

курса \_\_\_\_\_

форм обучения \_\_\_\_\_

направление подготовки \_\_\_\_\_

направленность (профиль/специализация)

E-mail:

Телефон:

**ЗАЯВЛЕНИЕ**

Прошу разрешить выполнение выпускной квалификационной работы в форме «Стартап как диплом» индивидуально (в составе команды стартап-проекта) по следующей теме:

Паспорт стартап-проекта прилагается.

Подпись студента \_\_\_\_\_

**ПАСПОРТ СТАРТАП-ПРОЕКТА ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ  
В ФОРМЕ «СТАРТАП КАК ДИПЛОМ»**

<b>1. Общая информация о стартап-проекте</b>	
Название стартап-проекта	
Число участников команды стартап-проекта	-
Новизна стартап-проекта	
Инновационность стартап-проекта	
Описание стартап-проекта продукт (технология или услуга)	
Уникальность стартап-проекта (описание проблемы и решения проблемы)	
Наличие потенциала развития стартап-проекта (описание)	
Минимальные стартовые затраты для проведения стартап-проекта (объем и сроки)	
Быстрый рост стартап-проекта (да/нет, в случае ответа «да» указать предполагаемые даты)	
Перспективы коммерциализации стартап-проекта (перечислить основные)	-
Масштабируемость стартап-проекта (модель)	
<b>2. Порядок и структура финансирования</b>	
Предполагаемый объем финансового обеспечения стартап-проекта	<i>рублей</i>
Предполагаемые источники финансирования стартап-проекта	
Оценка потенциала рынка и рентабельности стартап-проекта	
<b>3. Команда участников стартап-проекта</b>	
Ф. И. О., направление подготовки/специальность, направленность образовательной программы	Выполняемые работы в стартап- проекте

Заведующий кафедрой управления

\_\_\_\_\_ (расшифровка подписи)

Приложение 10

### ФОРМА ОТЗЫВА РУКОВОДИТЕЛЯ ВКР

Институт экономики, управления и права РГГУ

#### ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ ВКР

*Выпускная квалификационная работа выполнена*

студентом(кой) \_\_\_\_\_

Факультет \_\_\_\_\_

Кафедра \_\_\_\_\_ Группа \_\_\_\_\_

Направление и профиль подготовки \_\_\_\_\_

Тема ВКР \_\_\_\_\_

1. Актуальность и целесообразность выбранной темы \_\_\_\_\_

2. Соответствие содержания работы поставленной цели и задачам \_\_\_\_\_

3. Научно-практический уровень работы \_\_\_\_\_

4. Степень самостоятельности выполнения работы \_\_\_\_\_

5. Полнота использования источников \_\_\_\_\_

6. Умение работать с литературой, проводить расчеты, анализ, обобщать статистический материал в виде таблиц, диаграмм \_\_\_\_\_

7. Обоснованность выбора методов научного поиска \_\_\_\_\_

8. Умение делать самостоятельно научные и практические выводы \_\_\_\_\_

9. Ценность результатов исследования и сделанных выводов и рекомендаций \_\_\_\_\_

10. Правильность оформления научно-справочного аппарата \_\_\_\_\_

11. Логика, грамотность написания текста, культура выполнения работы

12. Качество оформления работы \_\_\_\_\_

13. Соответствие компетенциям, заявленным в ФГОС \_\_\_\_\_

Оценка соответствия подготовленности автора ВКР

требованиям ФГОС

Требования к уровню профессиональной подготовленности выпускника	Оценка		
	в основном соответствует	соответствует	не соответствует
Умение диагностировать причины возникновения проблем			
Умение корректно формулировать задачи своей работы, устанавливать их взаимосвязь			
Умение устанавливать приоритеты решаемых задач			
Умение строить модели систем			
Умение формулировать цели и задачи проекта, определять критерии достижения целей, выявлять их взаимосвязь			
Умение анализировать состояние и динамику объектов деятельности с использованием необходимых методов и средств			
Умение выбирать и использовать адекватные поставленным целям (задачам) методы и средства			
Умение оформлять материал и результаты работы			
Умение представлять работу и полученные результаты			

Общее заключение по ВКР \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_

(ученые степень и звание, должность, место работы)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ г.

С Отзывом руководителя ВКР ознакомлен(а):

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ г. Подпись студента \_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

**ФОРМА ОТЗЫВА РЕЦЕНЗЕНТА НА ВКР**

Институт экономики, управления и права РГГУ

**ОТЗЫВ РЕЦЕНЗЕНТА НА ВКР***Выпускная квалификационная работа выполнена*

студентом(кой) \_\_\_\_\_

Факультет \_\_\_\_\_

Кафедра \_\_\_\_\_ Группа \_\_\_\_\_

Направление и профиль подготовки \_\_\_\_\_

Тема ВКР \_\_\_\_\_

1. Актуальность темы \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Соответствие содержания ВКР поставленной цели и сформулированным задачам

\_\_\_\_\_

3. Главные достоинства работы \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Практическое значение работы и научная обоснованность полученных результатов

\_\_\_\_\_

5. Соответствие оформления работы требованиям \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Недостатки и замечания по работе \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Оценка соответствия подготовленности автора выпускной ВКР  
требованиям ФГОС

Требования к уровню профессиональной подготовленности выпускника	Оценка		
	в основном соответствует	соответствует	не соответствует
Актуальность темы			

Полнота обзора состояния вопроса			
Корректность постановки задачи			
Корректность использование методов и моделей			
Степень комплексности работы, использование в ней знаний различных дисциплин			
Четкость, последовательность и язык изложения, материала			
Использование в работе современных компьютерных технологий			
Качество оформления материала и результатов работы			
Оригинальность и новизна полученных результатов			
Практическая значимость			

Общее заключение по ВКР \_\_\_\_\_

---



---



---

Рецензент \_\_\_\_\_  
(ученая степень, звание, должность, место работы)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ г.

С Отзывом рецензента на ВКР ознакомлен(а):

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ г. Подпись студента \_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

**ОБРАЗЕЦ СПРАВКИ О ВНЕДРЕНИИ****ООО «АЭнерджи»****Альтернативная энергия**

ИНН 7731601137      КПП 773101001

Россия, 121433 Москва, Малая Филевская, 42-38

Тел.: +7 (495) 726 08 22

www.aenergy.ru      info@aenergy.ru

19.05.2022

По месту требования

**СПРАВКА О ВНЕДРЕНИИ**

Результаты исследования и предложенные в выпускной квалификационной работе студентки факультета управления РГГУ И.И. Ивановой мероприятия внедрены в деятельность Отдела биогазовых проектов ООО «АЭнерджи». В частности, с мая 2022 г. используется методика продвижения интернет-сайта Biogas-Energy.ru с помощью инструментов SMO.

В исследовании разработана модель обоснованного выбора метода продвижения, позволяющая существенно увеличить приток новых клиентов в компанию, которая применяется в настоящее время в деятельности ООО «АЭнерджи».

Выводы и основные положения выпускной квалификационной работы И.И. Ивановой реализуются в практической работе Отдела биогазовых проектов, и способствуют продвижению продукции и увеличению узнаваемости компании на рынке ВИЭ.

Генеральный директор

ООО «АЭнерджи»

С.И. Черница

**Лицензионный договор № \_\_\_\_\_**  
**о предоставлении права пользования Произведения**  
**на неисключительной основе**  
**(НЕИСКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ ЛИЦЕНЗИЯ)**

г. Москва

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202 г.

Настоящий Договор заключен между:

- 1) \_\_\_\_\_ (далее «Автор»), действующим от своего имени, с одной стороны, и
- 2) федеральным государственным бюджетным образовательным учреждением высшего образования «Российский государственный гуманитарный университет» (далее РГГУ), в лице директора информационного комплекса РГГУ «Научная библиотека» Батовой Людмилы Львовны, действующей на основании доверенности от 06.11.2019 года № 01-41-1227, с другой стороны, далее совместно именуемыми «Стороны».

Стороны договорились о нижеследующем:

1. Автор предоставляет РГГУ **неисключительную лицензию** на использование следующего произведения:

\_\_\_\_\_ (далее – «Произведение»)

2. Основные условия предоставления лицензии на использование Произведения:

- 1) разрешенные способы использования Произведения – все способы, предусмотренные законодательством Российской Федерации об авторском праве, в том числе: воспроизведение (без ограничения тиража), включая запись в цифровой форме, распространение, публичный показ, публичное исполнение, импорт, прокат, сообщение в эфир, сообщение по кабелю, перевод и иную переработку, практическую реализацию, доведение до всеобщего сведения, включая использование в открытых и закрытых сетях, включение в базы данных и мультимедийную продукцию, регистрацию товарных знаков;
- 2) территория использования: на территории всего мира;
- 3) срок использования: в течение всего срока действия исключительных прав;
- 4) вознаграждение за предоставление лицензии: предоставляется безвозмездно.
3. Автор разрешает РГГУ осуществлять обнародования Произведения любым способом по усмотрению РГГУ.
4. Автор дает согласие РГГУ на предоставление права использования Произведения другому лицу (сублицензионный договор).
5. Автор гарантирует, что заключение настоящего Договора не приведет к нарушению авторских прав или иных прав интеллектуальной собственности третьих лиц, а также что им не заключались и не будут заключаться в дальнейшем какие-либо договоры, противоречащие настоящему Договору или делающие невозможным его выполнение.
6. Во всем, что прямо не урегулировано настоящим Договором, Стороны руководствуются законодательством Российской Федерации.
7. Настоящий договор является бессрочным.
8. Настоящий Договор составлен в двух имеющих одинаковую юридическую силу экземплярах по одному для каждой из Сторон.

ПОДПИСИ СТОРОН:

Автор:

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

РГГУ:

\_\_\_\_\_/ Л.Л. Батова /

Приложение 14

**ФОРМА ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА ВКР  
В ФОРМЕ «СТАРТАП КАК ДИПЛОМ»**

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования**

**«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)**

(название факультета/учебно-научного центра/отделения)  
(название кафедры)  
(название факультета/учебно-научного центра/отделения)  
(название кафедры)  
(название факультета/учебно-научного центра/отделения)  
(название кафедры)

**Выпускная квалификационная работа (стартап-проект)**

(вид выпускной квалификационной работы)

**на тему «**

(название темы выпускной квалификационной работы) **Участники команды стартап-проекта:**

фамилия, имя, отчество участника команды полностью, курс, форма обучения (код) и название направления подготовки/специальности, название направленности (профиль/специализация) фамилия, имя, отчество участника команды полностью, курс, форма обучения (код) и название направления подготовки/специальности, название направленности (профиль/специализация) фамилия, имя, отчество участника команды полностью, курс, форма обучения

(код и название направления подготовки/специальности, название направленности (профиль/специализация))

<b>Заведующий кафедрой</b> (наименование кафедры)	<b>Руководитель ВКР</b>
<small>(ученая степень, ученое звание, ФИО) подпись</small>  <p align="right">« » 202 г.</p>	<small>(ученая степень, ученое звание, ФИО) подпись</small>  <p align="right">« » 202 г.</p>
<b>Заведующий кафедрой</b> (наименование кафедры)	<b>Руководитель ВКР</b>
<small>(ученая степень, ученое звание, ФИО) подпись</small>  <p align="right">« » 202 г.</p>	<small>(ученая степень, ученое звание, ФИО) подпись</small>  <p align="right">« » 202 г.</p>
<b>Заведующий кафедрой</b> (наименование кафедры)	<b>Руководитель ВКР</b>
<small>(ученая степень, ученое звание, ФИО) подпись</small>  <p align="right">« » 202 г.</p>	<small>(ученая степень, ученое звание, ФИО) подпись</small>  <p align="right">« » 202 г.</p>
<b>Консультант</b>	<b>Консультант</b>
<small>(ученая степень, ученое звание, ФИО, должность, место работы) подпись « » 202 г.</small>	<small>(ученая степень, ученое звание, ФИО, должность, место работы) подпись « » 202 г.</small>

Москва 202 г.