

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: Менеджмент

Уровень высшего образования: бакалавриат

Форма обучения: очно-заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

## Программа государственной итоговой аттестации

Составитель(и):

Составители:

*Архипова Н.И., д.э.н., профессор*

*Овчинникова Н.В., д.э.н., профессор*

*Артемов О.Ю., к.и.н., профессор*

*Леле Н.Л., к.ф-м.н., доцент*

*Овчинников С.А., к.э.н., доцент*

*Чистякова К.А., к.и.н., доцент*

*Шишкова Г.А., к.т.н., профессор*

Ответственные редакторы:

*Архипова Н.И., д.э.н., профессор*

*Овчинникова Н.В., д.э.н., профессор*

УТВЕРЖДЕНО

Протокол Совета ИЭУП

## 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 Менеджмент.

1.2. Формами государственной итоговой аттестации являются:

- государственный экзамен
- выпускная квалификационная работа магистра (далее – ВКРМ).

1.3. Области (или сферы) профессиональной деятельности выпускников и соответствующие им типы задач:

Области (или сферы) профессиональной деятельности выпускников:

08 – Финансы и экономика.

40 – Сквозные виды профессиональной деятельности в промышленности.

Тип задач профессиональной деятельности выпускников:

организационно-управленческий.

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

Выпускная квалификационная работа	УК-1.1; УК-1.2; УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-4.1; УК-4.2; УК-4.3; УК-5.1; УК-5.2; УК-5.3; УК-6.1; УК-6.2; УК-7.1; УК-7.2; УК-7.3; УК-8.1; УК-8.2; УК-8.3; УК-9.1; УК-9.2; УК-9.3; УК-10.1; УК-10.2; УК-11.1; УК-11.2; УК-11.3; ОПК-1.1; ОПК-2.1; ОПК-2.2; ОПК-3.1; ОПК-4.2; ПК-1.2; ПК-1.3; ПК-1.5; ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3; ПК-2.4
Государственный экзамен	УК-3.2; ОПК-1.1; ОПК-3.2, ОПК-1.2; ОПК-4.1; ПК-1.4; ОПК-4.1; ОПК-5.1, ОПК-6.1, ОПК-6.2

## 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-1.1.

#### *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 департаментализации 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: Учебник. М.: ИНФРА-М., 2005. – 731 с.

*Монографии (дополнительная литература)*

*Овчинников С.А.* Питер Фердинанд Друкер как экономический мыслитель и философ современного менеджмента: Монография. М.: Проспект, 2016. – 112 с.

*Овчинникова Н.В.* Управленческая мысль России (IX – начало XXI вв.) / Н.В. Овчинникова, И.Н. Макашов. М.: Спутник+, 2016. – 640 с.

*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.

### **Менеджмент организации**

В процессе обучения и подготовки к государственному экзамену должны быть сформированы следующие компетенции: ОПК-1.1.

*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. Джинетт и Дж. Курфи); теории обмена, или трансактного анализа (Ф. Хецдер), 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. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2018. – 656 с. [ЭБС, znanium.com].

*Тихомирова О.Г.* Менеджмент организации: теория, история, практика: Учеб. пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. М.: ИНФРА-М, 2015. – 256 с. [ЭБС, znanium.com].

*Балашов А.П.* Теория менеджмента: Учебник. М: ИНФРА-М, 2014. – 352 с. [ЭБС, znanium.com].

*Тебекин А.В.* Менеджмент: Учебник. М: ИНФРА-М, 2017. – 384 с.

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

*Абрамс Р.* Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2018. – 468 с. [ЭБС, znanium.com].

*Гладкий И.В.* Документационное обеспечение управления: Учеб. пособие. М.: Изд. Центр РИОР, 2016. – 249 с. [ЭБС, znanium.com].

*Долганова О.И.* Моделирование бизнес-процессов: Учебник и практикум. М.: Юрайт, 2016. – 290 с.

*Королев В.И.* Современные технологии менеджмента: Учебник / В.И. Королев, В.В. Уваров, А.Д. Заикин, В.В. Кочетков / Под ред. В.И. Королева. М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 640 с. [ЭБС, znanium.com].

### *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 должны быть сформированы следующие компетенции: ОПК-1.1.

#### *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, рационализация.

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)*

*Архипова Н.И.* Организационное управление: Учеб. пособие / Н.И. Архипова, В.В. Кульба, С.А. Косяченко и др. М.: РГГУ, 2007. – 723 с.

*Веснин В.Р.* Теория организации: Учебник. М.: Проспект, 2008. – 272 с.

*Мильнер Б.З.* Теория организации: Учебник. М.: ИНФРА-М. 2012. – 864 с. [ЭБС, znanium.com].



*Учебники и учебные пособия (дополнительные)*

*Резник С.Д.* Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2015. – 463 с. [ЭБС, znanium.com].

*Румянцева З.П.* Общее управление организацией. Теория и практика. М.: ИНФРА-М, 2006, 2015. – 304 с. [ЭБС, znanium.com].

*Смирнов Э.А.* Теория организации: Учеб пособие. М.: ИНФРА-М, 2016. – 248 с. [ЭБС, znanium.com].

*Шеметов П.В.* Теория организации: Учеб. пособие. 2-е изд., испр. / П.В. Шеметов, С.В. Петухова. М.: Омега-Л, 2006. – 282 с.

*Монографии (дополнительная литература)*

*Дафт Р.* Теория организации / Пер. с англ. М.: ЮНИТИ-Дана, 2006. – 699 с.

*Холл Р.Х.* Организации: структуры, процессы, результаты / Пер. с англ. СПб: Питер, 2001. – 512 с.

*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 должны быть сформированы следующие компетенции: ОПК-4.1.

### *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.

Комплекс 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)*

Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики: Учебник. М.: КноРус, 2013. – 669 с. [ЭБС, znanium.com].

Управление маркетингом: Учебник для вузов / Н. Капон, Дж. Макхалберт / Пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2010. – 832 с. [ЭБС, znanium.com].

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

Алексунин В.А. Маркетинг. Учебник. 5-е изд. М.: ИТК «Дашков и Ко», 2014. – 216 с. [ЭБС, znanium.com].

Басовский Л.Е. Маркетинг: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. М.: ИНФРА-М, 2018. – 420 с. [ЭБС, znanium.com].

#### *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 должны быть сформированы следующие компетенции: ПК-1.4.

#### *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 партнёрства, 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)*

*Виханский О.С.* Стратегическое управление: Учебник. М.: Экономистъ, 2005. – 296 с.

*Ларионов И.К.* Стратегическое управление. М.: ИТК «Дашков и К», 2014. – 235 с. [ЭБС, znanium.com].

*Томпсон-мл. А.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. 12-е изд. / А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд III. М., СПб., Киев: Вильямс, 2000. – 928 с. [ЭБС, znanium.com].

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

*Зуб А.Т.* Стратегический менеджмент: теория и практика: Учеб. пособие для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, ТК «Велби», 2007. – 432 с.

*Басовский Л.Е.* Современный стратегический анализ: Учебник. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с. [ЭБС, znanium.com]

#### *Монографии (дополнительная литература)*

*Ансофф И.* Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.

*Каплан Р.С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. 2-е изд., испр. и доп. М.: Олимп-Бизнес, 2011. – 320 с.

*Минцберг Г.* Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. М.: Питер, 2016. – 336 с. [ЭБС, znanium.com].

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

1. Понятие и сущность стратегического менеджмента. Сравнительная характеристика стратегического и оперативного управления. Концепция стратегии 5Р.
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 должны быть сформированы следующие компетенции: ОПК-3.2.

#### *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 механизм его осуществления. Сущность и виды ответственности. Нравственная, социальная и экологическая ответственность руководителя за реализацию УР.

### *Список литературы*

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

*Антонов Г.Д.* Управление рисками в организации: Учеб. пособие / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 154 с. [ЭБС, znanium.com].

*Зуб А.Т.* Принятие управленческих решений: Учебник. М.: Юрайт, 2010. – 332 с. [ЭБС, znanium.com].

*Строева Е.В.* Разработка управленческих решений: Учеб.-практ. пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. М.: ИНФРА-М, 2014. – 128 с. [ЭБС, znanium.com]

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

*Учебники и учебные пособия (дополнительные)*

*Бережная С.В.* Методы и модели принятия управленческих решений: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2017. – 384 с. [ЭБС, znanium.com].

*Кузнецова Н.В.* Методы принятия управленческих решений: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2018. – 222 с. [ЭБС, znanium.com].

*Сендеров В.Л.* Методы принятия управленческих решений: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2017. – 227 с. [ЭБС, znanium.com].

*Трофимова Л.А.* Методы принятия управленческих решений: Учебник и практикум / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. М.: Юрайт, 2014. – 335 с.

### *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 определённости, неопределённости и риска.

### **Исследование систем управления**

В процессе подготовки к государственному экзамену должны быть сформированы следующие компетенции: ОПК-5.1 и ОПК-5.2

#### *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 обследования. Уточнение целей и объектов обследования. 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.

*Мельников В.П.* Исследование систем управления: Учебник для студентов высших учебных заведений. М.: Академия, 2008. – 336 с.

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

*Архипова Н.И.* Организационное управление: Учеб. пособие / Н.И. Архипова, В.В. Кульба, С.А. Косяченко и др. М.: РГГУ, 2007. – С. 26-203, 219-306, 359-534, 626-723.

*Макашева З.М.* Исследование систем управления: Учеб пособие для вузов. М.: Кнорус, 2009. – 176 с.

*Попов В.Н.* Системный анализ в менеджменте. Учеб. пособие / В.Н. Попов, В.С. Касьянов, И.П. Савченко. М.: Кнорус, 2007. – 304 с.

#### *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 должны быть сформированы следующие компетенции: УК-3.2.

### *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)*

*Зайцева Т.В.* Система управления человеческими ресурсами. М.: Изд-е МГУ, 2012. – 228 с. 248 с. [ЭБС, znanium.com].

*Лифшиц А.С.* Управление человеческими ресурсами: теория и практика: Учеб. пособие. М.: Изд. Центр РИОР, ИНФРА-М, 2018. – 266 с. [ЭБС, znanium.com].

*Лихацкий В.И.* Управление человеческими ресурсами. М.: Гатчина, 2014. – 482 с. [ЭБС, znanium.com]

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

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

*Одегов Ю.Г.* Организация службы управления персоналом. Современный подход / Ю.Г. Одегов, Л.Р. Котова. М.: Альфа-Пресс, 2009. – 168 с.

*Ульрих Д.* Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации. М.: Вильямс, 2007. – 304 с.

*Хачатурян А.А.* Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации: Стратегические основы. М.: Издательство ЛКИ, 2010. – 272 с.

#### *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 должны быть сформированы следующие компетенции: ОПК-1.2.

#### *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, долевые, 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)*

*Авдеева В.И.* Финансовый менеджмент: Учебник / В.И. Авдеева, О.И. Костина, Н.Н. Губернаторова. М.: Кнорус. 2017. – 384 с.

*Лисицына Е.В.* Финансовый менеджмент: Учебник / Е.В. Лисицына, Е.В. Ващенко, М.В. Забродина. М.: Высшее образование. 2018. – 316 с. [ЭБС, znanium.com].

*Тесля П.Н.* Финансовый менеджмент: Учебник. М.: Изд. Центр РИОР, ИНФРА-М, 2017. – 218 с. [ЭБС, znanium.com].

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

*Дамодаран А.* Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2016. – 1326 с. [ЭБС, znanium.com].

*Никитушкина И.В.* Корпоративные финансы: Учебник для академического бакалавриата / И.В. Никитушкина, С.Г. Макарова, С.С. Студников. М.: Юрайт, 2015. [ЭБС, znanium.com].

*Теплова Т.В.* Корпоративные финансы. Учебник и практикум для академического бакалавриата М.: Юрайт, 2016. [ЭБС Юрайт, <http://www.biblio-online.ru>].

### *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 должны быть сформированы следующие компетенции: ОПК-6.1 и ОПК-6.2.

### *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 об ее функционировании.

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*

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

Информационные технологии в менеджменте (управлении): Учебник и практикум для академического бакалавриата / Под общ. ред. Ю.Д. Романовой. М.: Юрайт, 2016. – 478 с.

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

#### *Монографии (дополнительная литература)*

Информационное управление в условиях активного противоборства: модели и методы / В.Л. Шульц, В.В. Кульба, А.Б. Шелков и др.; Центр исследования проблем безопасности РАН; Ин-т проблем управления им. В.А.Трапезникова РАН. М.: Наука, 2011. – 187 с.

Мильнер Б.З. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями. М.: ИНФРА-М, 2013. – 624 с. [ЭБС, znanium.com].

Информатизация менеджмента / Под ред. М.С. Клыкова, Э.С. Спиридонова. М.: Изд-во ЛКИ, 2008. – 584 с.

### *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.

## **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 дисциплинам 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 три вопроса: первые два – по общему и специальному менеджменту). Список вопросов представлен в таблице.

Наименование дисциплины	Примерный перечень контрольных вопросов
История управленческой мысли	1. Школа научного управления: видные представители, основные труды, ключевые идеи, вклад в формирование и развитие профессионального менеджмента. <b>(ОПК-1.1)</b> 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. <b>(ОПК-1.1)</b> 4. Школа поведенческих наук: видные представители, основные труды, ключевые идеи, вклад в формирование и развитие профессионального менеджмента. <b>(ОПК-1.1)</b> 5. Школа науки управления (количественных методов): видные представители, основные труды, ключевые идеи, вклад в формирование и развитие профессионального менеджмента. <b>(ОПК-1.1)</b> 6. Ситуационный и процессный подходы в современном менеджменте; сущность, значение и особенности применения. <b>(ОПК-1.1)</b> 7. Управленческая мысль Советской России в 1920-30-е гг. Движение за научную организацию труда. <b>(ОПК-1.1)</b> 8. Управленческая мысль в СССР 1960–80-е гг. Развитие системы планирования и управления народным хозяйством. <b>(ОПК-1.1)</b> 9. Управленческая мысль России в 1990–2000-е гг. Переход на профессиональный менеджмент в условиях рыночной экономики. <b>(ОПК-1.1)</b>
Менеджмент организации	1. Цели управления: классификация, требования к разработке, формы установления, управление по целям (МВО). <b>(ОПК-1.1)</b> 2. Функции управления: понятие, виды (общие, интегрирующие,

	<p>связующие, специальные), краткое содержание. <b>(ОПК-1.1)</b></p> <p>3. Перспективное и текущее внутрифирменное планирование. <b>(ОПК-1.1)</b></p> <p>4. Бизнес-план организации: назначение, структура, краткое содержание разделов. Особенности координации предпринимательской деятельности в условиях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками организационного процесса. <b>(ОПК-1.1)</b></p> <p>5. Управленческий труд: понятие, ключевые признаки и содержание. Требования к профессиональным компетенциям современных менеджеров. <b>(ОПК-1.1)</b></p> <p>6. Методы управления: понятие, классификация, особенности применения в практике работы современных руководителей и менеджеров. <b>(ОПК-1.1)</b></p> <p>7. Делегирование полномочий и нормы управляемости в системе управления. <b>(ОПК-1.1)</b></p> <p>8. Стиль руководства: понятие, классификация и особенности применения в современной управленческой практике. <b>(ОПК-1.1)</b></p> <p>9. Группа в организации: понятие, виды, структура и межличностные отношения. <b>(ОПК-1.1)</b></p> <p>10. Лидерство в организации: понятие, теории, типы, особенности воспитания лидеров. <b>(ОПК-1.1)</b></p> <p>11. Организационная культура: понятие, классификация, методы диагностики, условия, способствующие её повышению. <b>(ОПК-1.1)</b></p> <p>12. Разрешение конфликтов в организации: их природа, типы, причины и последствия, особенности управления конфликтами. <b>(ОПК-1.1)</b></p> <p>13. Организация и поддержка связей с партнерами по бизнесу: деловое общение, проведение переговоров и совещаний, осуществление деловой переписки. <b>(ОПК-1.1)</b></p> <p>14. Критерии и показатели эффективности менеджмента. <b>(ОПК-1.1)</b></p>
Теория организации	<p>1. Организация: понятие, основные законы, виды. <b>(ОПК-1.1)</b></p> <p>2. Организация как система. Внутренняя и внешняя среда. <b>(ОПК-1.1)</b></p> <p>3. Характеристика организации как системы: разделение труда и специализация, связи и механизмы координации, степень централизации, организационные границы. <b>(ОПК-1.1)</b></p> <p>4. Жизненный цикл организации: понятие, концепции А. Адизеса и Л. Грейнера, их содержание, сравнительная характеристика стадий развития современных компаний. <b>(ОПК-1.1)</b></p> <p>5. Иерархические (административные, бюрократические, рациональные) организационные структуры управления: виды, конфигурации, преимущества и недостатки. <b>(ОПК-1.1)</b></p> <p>6. Дивизиональные организационные структуры управления: виды, конфигурации, преимущества и недостатки. <b>(ОПК-1.1)</b></p> <p>7. Адаптивные организационные структуры управления: виды, конфигурации, преимущества и недостатки. <b>(ОПК-1.1)</b></p>
Маркетинг	<p>1. Маркетинг как философия ведения современного бизнеса. Содержание и организация маркетинговой деятельности на предприятии. <b>(ОПК-4.1)</b></p> <p>2. Основные концепции управления маркетинга и их сравнительная</p>

	<p>характеристика. <b>(ОПК-4.1)</b></p> <p>3. Сегментирование рынка: основные понятия, виды и критерии сегментации. <b>(ОПК-4.1)</b></p> <p>4. Позиционирование продукта на рынке: понятие, правила, критерии выявления маркетинговых приоритетов. <b>(ОПК-4.1)</b></p> <p>5. Товарная политика организации: цели, стратегии, особенности управления процессами формирования и развития продуктового портфеля, жизненный цикл товара. <b>(ОПК-4.1)</b></p> <p>6. Ценовая политика организации: цели, стратегии, методы ценообразования и особенности их применения в условиях рыночной экономики. <b>(ОПК-4.1)</b></p> <p>7. Сбытовая политика организации: цели, стратегии, каналы распределения продукции, особенности принятия маркетинговых решений по их выбору. <b>(ОПК-4.1)</b></p> <p>8. Политика продвижения продукции организации на рынок: цели, виды маркетинговых коммуникаций, их роль в формировании спроса и стимулирования сбыта в условиях рыночной экономики. <b>(ОПК-4.1)</b></p>
Стратегический менеджмент	<p>1. Понятие и сущность стратегического менеджмента. Сравнительная характеристика стратегического и оперативного управления. Концепция стратегии 5Р. <b>(ПК-1.4)</b></p> <p>2. Стратегия развития организации: основные этапы разработки и реализации. <b>(ПК-1.4)</b></p> <p>3. Стратегическое видение и миссия организации: назначение, классификация, особенности формирования. <b>(ПК-1.4)</b></p> <p>4. Факторы конкурентоспособности организации и слагаемые повышения её конкурентного статуса на рынке. <b>(ПК-1.4)</b></p> <p>5. Анализ отрасли и конкурентной ситуации. Методы и инструменты исследования внешней среды организации. <b>(ПК-1.4)</b></p> <p>6. Анализ ресурсов и потенциала организации. Методы и инструменты исследования её внутренней среды. <b>(ПК-1.4)</b></p> <p>7. Виды стратегий и их характеристика. <b>(ПК-1.4)</b></p>
Управленческие решения	<p>1. Управленческие решения: понятие, классификация, этапы разработки и реализации. <b>(ОПК-3.2)</b></p> <p>2. Условия принятия качественных управленческих решений. <b>(ОПК-3.2)</b></p> <p>3. Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений. <b>(ОПК-3.2)</b></p> <p>4. Управленческие решения и особенности их документального оформления в операционной деятельности современных организаций. <b>(ОПК-3.2)</b></p> <p>5. Риски в управлении: классификация, показатели и методы их оценки. <b>(ОПК-3.2)</b></p> <p>6. Особенности разработки управленческих решений в условиях определённости, неопределённости и риска. <b>(ОПК-3.2)</b></p>
Исследование систем управления	<p>1. Диагностика состояния и основные методы исследования систем управления в организации. <b>(ОПК-5.1 и ОПК-5.2)</b></p> <p>2. Планирование и организация проектно-исследовательских работ. <b>(ОПК-5.1 и ОПК-5.2)</b></p> <p>3. Особенности управления нововведениями в организационных системах. Основные методы снижения уровня сопротивляемости управленческого потенциала и их выбор. <b>(ОПК-5.1 и ОПК-5.2)</b></p>



Управление человеческими ресурсами	<p>Система управления человеческими ресурсами в организации. Задачи и функции менеджера в данной профессиональной области. <b>(УК-3.2)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подбор и отбор работников как функция управления человеческими ресурсами. <b>(УК-3.2)</b></li> <li>2. Профессиональное обучение работников как функция управления человеческими ресурсами. <b>(УК-3.2)</b></li> <li>3. Управление карьерой как функция управления человеческими ресурсами. <b>(УК-3.2)</b></li> <li>4. Оценка работников как функция управления человеческими ресурсами. <b>(УК-3.2)</b></li> <li>5. Мотивация работников как функция управления человеческими ресурсами. <b>(УК-3.2)</b></li> </ol>
Финансовый менеджмент	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Инвестиционная стратегия и инвестиционное бизнес-планирование. Управление инвестиционным портфелем ценных бумаг организации: понятие, классификация инвестиционных портфелей, этапы их формирования, оценка качества управления. <b>(ОПК-1.2)</b></li> <li>2. Долгосрочная финансовая политика организации: содержание, классификация и характеристика составляющих капитала организации. <b>(ОПК-1.2)</b></li> <li>3. Краткосрочная финансовая политика организации: содержание, направления реализации и инструменты. <b>(ОПК-1.2)</b></li> </ol>
Информационный менеджмент	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Информационное обеспечение управления организацией. Значение и сущность информации, её типы, категории и источники. Роль информационных технологий в деятельности менеджера. Информационная инфра-структура. <b>(ОПК-6.1 и ОПК-6.2)</b></li> <li>2. Базы данных (локальные, распределенные) и системы управления ими. Особенности ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов. <b>(ОПК-6-1 и ОПК-6.2)</b></li> <li>3. Этапы создания компьютерных информационных систем управления и их характеристика. <b>(ОПК-6.1 и ОПК-6.2)</b></li> <li>4. Автоматизированное рабочее место менеджера: требования к его проектированию, аппаратные средства, программное обеспечение. <b>(ОПК-6.1 и ОПК-6-2)</b></li> <li>5. Межуровневые информационные коммуникации в оперативном взаимодействии функциональных служб, поддержка электронных коммуникаций. <b>(ОПК-6.1 и ОПК-6.2)</b></li> <li>6. Цифровые технологии в управлении современными компаниями; цели и задачи, перспективные возможности и ожидаемые эффекты. <b>(ОПК-6.1 и ОПК-6.2)</b></li> </ol>

### 2.2.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания

#### 2.2.3.1. Государственная 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.

2.2.3.2.3. 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 науки управления персоналом, а также призваны выявить профессиональные знания, умения и навыки выпускников бакалавриата в области практического и научного подхода к обсуждаемым вопросам.

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» <http://www.biblio-online.ru>;
- электронная научная библиотека РГГУ <http://marc.lib.rsuh.ru/MegaPro/Web>

2.3.2. 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.

2.3.3. Ниже представлен список источников и литературы (основной и дополнительной), а также, перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для подготовки обучающихся к государственному экзамену.

### **История управленческой мысли**

#### *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: Учебник. М.: ИНФРА-М., 2005. – 731 с.

#### *Монографии (дополнительная литература)*

*Овчинников С.А.* Питер Фердинанд Друкер как экономический мыслитель и философ современного менеджмента: Монография. М.: Проспект, 2016. – 112 с.

*Овчинникова Н.В.* Управленческая мысль России (IX – начало XXI вв.) / Н.В. Овчинникова, И.Н. Макашов. М.: Спутник+, 2016. – 640 с.

## Менеджмент организации

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

*Виханский О.С.* Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2018. – 656 с. [ЭБС, znanium.com].

*Тихомирова О.Г.* Менеджмент организации: теория, история, практика: Учеб. пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. М.: ИНФРА-М, 2015. – 256 с. [ЭБС, znanium.com].

*Фаррахов А.Г.* Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 272 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (п) ISBN 978-5-16-009073-3 - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/421666> (дата обращения: 05.12.2019).

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

*Балашов А.П.* Теория менеджмента: Учебник. М: ИНФРА-М, 2014. – 352 с. [ЭБС, znanium.com].

*Королев В.И.* Современные технологии менеджмента: Учебник / В.И. Королев, В.В. Уваров, А.Д. Заикин, В.В. Кочетков / Под ред. В.И. Королева. М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 640 с. [ЭБС, znanium.com].

*Тебекин А.В.* Менеджмент: Учебник. М: ИНФРА-М, 2017. – 384 с.

## Теория организации

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

*Архипова Н.И.* Организационное управление: Учеб. пособие / Н.И. Архипова, В.В. Кульба, С.А. Косяченко и др. М.: РГГУ, 2007. – 723 с.

*Веснин В.Р.* Теория организации: Учебник. М.: Проспект, 2008. – 272 с.

*Мильнер Б.З.* Теория организации: Учебник. М.: ИНФРА-М. 2012. – 864 с. [ЭБС, znanium.com].

*Фаррахов А.Г.* Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 272 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (п) ISBN 978-5-16-009073-3 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/421666>.

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

*Резник С.Д.* Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2015. – 463 с. [ЭБС, znanium.com].

*Румянцева З.П.* Общее управление организацией. Теория и практика. М.: ИНФРА-М, 2006, 2015. – 304 с. [ЭБС, znanium.com].

*Смирнов Э.А.* Теория организации: Учеб пособие. М.: ИНФРА-М, 2016. – 248 с. [ЭБС, znanium.com].

*Шеметов П.В.* Теория организации: Учеб. пособие. 2-е изд., испр. / П.В. Шеметов, С.В. Петухова. М.: Омега-Л, 2006. – 282 с.

## Маркетинг

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

*Беляев В.И.* Маркетинг: основы теории и практики: Учебник. М.: КноРус, 2013. – 669 с. [ЭБС, znanium.com].

Управление маркетингом: Учебник для вузов / Н. Капон, Дж. Макхалберт / Пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2010. – 832 с. [ЭБС, znanium.com].

*Учебники и учебные пособия (дополнительные)*

*Алексунин В.А.* Маркетинг. Учебник. 5-е изд. М.: ИТК «Дашков и Ко», 2014. – 216 с. [ЭБС, znanium.com].

*Басовский Л.Е.* Маркетинг: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. М.: ИНФРА-М, 2018. – 420 с. [ЭБС, znanium.com].

### **Стратегический менеджмент**

*Учебники и учебные пособия (обязательные)*

Стратегический менеджмент: Учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 290 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5950e6701deed8.90422341](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5950e6701deed8.90422341). – Текст: электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/>.

Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 576 с.: ISBN 5-85173-059-5 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/883994>.

*Учебники и учебные пособия (дополнительные)*

*Минцберг Г.* Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. М.: Питер, 2016. – 336 с. [ЭБС, znanium.com].

Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: Монография / В.А. Агафонов. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 276 с. – (Научная мысль). – [www.dx.doi.org/10.12737/25005](http://www.dx.doi.org/10.12737/25005). – Текст: электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/780513>.

Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 320 с. – (Справочники «ИНФРА-М»). – Текст: электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/884225>.

Стратегическое управление организацией: Учебное пособие / В.М. Тумин, Г.Д. Антонов, О.П. Иванова. – Москва: НИЦ Инфра-М, 2013. – 239 с.: 60x90 1/16. – (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-006204-4 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/367725> (дата обращения: 05.12.2019).

### **Управленческие решения**

*Учебники и учебные пособия (обязательные)*

*Антонов Г.Д.* Управление рисками в организации: Учеб. пособие / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 154 с. [ЭБС, znanium.com].

*Зуб А.Т.* Принятие управленческих решений: Учебник. М.: Юрайт, 2010. – 332 с. [ЭБС, znanium.com].

*Строева Е.В.* Разработка управленческих решений: Учеб.-практ. пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. М.: ИНФРА-М, 2014. – 128 с. [ЭБС, znanium.com]

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

*Учебники и учебные пособия (дополнительные)*

*Бережная С.В.* Методы и модели принятия управленческих решений: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2017. – 384 с. [ЭБС, znanium.com].

*Кузнецова Н.В.* Методы принятия управленческих решений: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2018. – 222 с. [ЭБС, znanium.com].

*Сендеров В.Л.* Методы принятия управленческих решений: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2017. – 227 с. [ЭБС, znanium.com].

*Трофимова Л.А.* Методы принятия управленческих решений: Учебник и практикум / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. М.: Юрайт, 2014. – 335 с.

### **Исследование систем управления**

*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.

*Мельников В.П.* Исследование систем управления: Учебник для студентов высших учебных заведений. М.: Академия, 2008. – 336 с.

*Учебники и учебные пособия (обязательные)*

*Архипова Н.И.* Организационное управление: Учеб. пособие / Н.И. Архипова, В.В. Кульба, С.А. Косяченко и др. М.: РГГУ, 2007. – С. 26-203, 219-306, 359-534, 626-723.

*Макашева З.М.* Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. М.: Кнорус, 2009. – 176 с.

*Попов В.Н.* Системный анализ в менеджменте. Учеб. пособие / В.Н. Попов, В.С. Касьянов, И.П. Савченко. М.: Кнорус, 2007. – 304 с.

### **Управление человеческими ресурсами**

*Учебники и учебные пособия (обязательные)*

*Зайцева Т.В.* Система управления человеческими ресурсами. М.: Изд-е МГУ, 2012. – 228 с. 248 с. [ЭБС, znanium.com].

*Лифшиц А.С.* Управление человеческими ресурсами: теория и практика: Учеб. пособие. М.: Изд. Центр РИОР, ИНФРА-М, 2018. – 266 с. [ЭБС, znanium.com].

*Лихацкий В.И.* Управление человеческими ресурсами. М.: Гатчина, 2014. – 482 с. [ЭБС, znanium.com]

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

*Учебники и учебные пособия (дополнительные)*

*Одегов Ю.Г.* Организация службы управления персоналом. Современный подход / Ю.Г. Одегов, Л.Р. Котова. М.: Альфа-Пресс, 2009. – 168 с.

*Ульрих Д.* Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации. М.: Вильямс, 2007. – 304 с.

*Хачатурян А.А.* Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации: Стратегические основы. М.: Издательство ЛКИ, 2010. – 272 с.

### **Финансовый менеджмент**

*Учебники и учебные пособия (обязательные)*



*Авдеева В.И.* Финансовый менеджмент: Учебник / В.И. Авдеева, О.И. Костина, Н.Н. Губернаторова. М.: Кнорус. 2017. – 384 с.

*Лисицына Е.В.* Финансовый менеджмент: Учебник / Е.В. Лисицына, Е.В. Вашченко, М.В. Забродина. М.: Высшее образование. 2018. – 316 с. [ЭБС, znanium.com].

*Тесля П.Н.* Финансовый менеджмент: Учебник. М.: Изд. Центр РИОР, ИНФРА-М, 2017. – 218 с. [ЭБС, znanium.com].

*Учебники и учебные пособия (дополнительные)*

*Дамодаран А.* Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2016. – 1326 с. [ЭБС, znanium.com].

*Никитушкина И.В.* Корпоративные финансы: Учебник для академического бакалавриата / И.В. Никитушкина, С.Г. Макарова, С.С. Студников. М.: Юрайт, 2015. [ЭБС, znanium.com].

*Теплова Т.В.* Корпоративные финансы. Учебник и практикум для академического бакалавриата М.: Юрайт, 2016. [ЭБС Юрайт, <http://www.biblio-online.ru>].

### **Информационный менеджмент**

*Учебники и учебные пособия (обязательные)*

Информационные технологии в менеджменте (управлении): Учебник и практикум для академического бакалавриата / Под общ. ред. Ю.Д. Романовой. М.: Юрайт, 2016. – 478 с.

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

*Монографии (дополнительная литература)*

Информационное управление в условиях активного противоборства: модели и методы / В.Л. Шульц, В.В. Кульба, А.Б. Шелков и др.; Центр исследования проблем безопасности РАН; Ин-т проблем управления им. В.А.Трапезникова РАН. М.: Наука, 2011. – 187 с.

*Мильнер Б.З.* Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями. М.: ИНФРА-М, 2013. – 624 с. [ЭБС, znanium.com].

Информатизация менеджмента / Под ред. М.С. Клыкова, Э.С. Спиридонова. М.: Изд-во ЛКИ, 2008. – 584 с.

### 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ И ОФОРМЛЕНИЮ ВКР

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

Примерная тематика выпускных квалификационных работ по направлению 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата) разрабатывается кафедрой управления, представляется в виде отдельного документа и периодически обновляется.

Все темы, сформулированные на основе Примерной тематики, 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 международную 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: «анализ и 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 и формы собственности;
- различные сферы деятельности: управленческая, организационная, экономическая, маркетинговая, информационно-аналитическая, проектно-исследовательская, консалтинговая, инновационная и другие.

В качестве объекта исследования, как правило, выступает управляющая часть системы, то есть субъект управления.

К числу изучаемых элементов субъекта управления могут относиться: кадры, ресурсы, виды обеспечения управления (информационное, организационно-правовое, документационное, техническое и так далее).

Базой исследования и сбора материалов для ВКР могут быть организации, в которых студент проходит преддипломную практику. Обязательным условием является соответствие характера решаемых им задач теме ВКР и направлению «Менеджмент» (включая специфику выбранного профиля), по которой она защищается.

Студенты очно-заочного и заочного отделений могут выбрать тему ВКР, связанную с их производственной деятельностью, если она соответствует получаемым ими направлению и профилю.

При выборе темы студент должен руководствоваться своим интересом к той или иной проблеме, научной специализацией кафедры, рекомендациями ее профессорско-преподавательского состава, возможностью получения исходных, в частности статистических, данных, наличием специальной литературы, потребностями 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 соответствующей кафедры заявление, форма которого приведена в *Приложении 1*, в следующие сроки: в сентябре – для очного отделения; в июне – для очно-заочного отделения; в марте – для заочного факультета.

Кафедра назначает научного руководителя из числа профессоров, доцентов, старших преподавателей. В порядке исключения руководителями могут быть назначены высококвалифицированные специалисты учреждений и организаций, старшие научные сотрудники учебно-научных подразделений университета.

Списки фамилий студентов-выпускников, тем квалификационных работ, фамилий научных 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) научного руководителя, фамилии и инициалы рецензентов, их ученые звания и степени, должности и места работы.

В соответствии со списками деканат готовит проект приказа ректора университета о допуске к защите выпускных квалификационных работ. После издания приказа выбор студентами тем по другим кафедрам, изменения в названии работ, замена научных руководителей и рецензентов допускаются в исключительных случаях после дополнительного приказа ректора университета по представлению декана факультета управления.

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

Научные руководители обеспечивают систематический контроль за прохождением выпускниками преддипломной практики и написанием ими выпускных квалификационных работ.

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

### 3.2. Обязанности научного руководителя

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

По предложению научного руководителя кафедра может пригласить консультанта по отдельным вопросам ВКР.

Научный руководитель ВКР:

- оказывает студенту-выпускнику научную, методическую и практическую помощь в процессе подготовки ВКР;

- помогает студенту в выборе темы, разработке задания на выполнение ВКР (*Приложение 2*), которое составляется после утверждения темы и структуризации ВКР, а также при необходимости разъясняет отдельные положения настоящих «Методических рекомендаций»;

- 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 научный 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 научный 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 научного 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, а не научного руководителя.

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

Научный 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, научный 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 научным руководителем и зафиксированные в Графике подготовки ВКР.

Невыполнение студентом-выпускником указаний научного 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. Научный руководитель по возможности также должен проверять их достоверность.

Студент, не подготовивший ВКР в срок, отчисляется из университета с предоставлением права защиты в течение первых трех лет после окончания курса обучения. В течение данного срока он имеет право обратиться с просьбой о замене научного руководителя и научного консультанта, а также выбрать новую кафедру, которая будет оказывать научную и методическую помощь в подготовке ВКР.

### *3.4. Организация и планирование ВКР*

Студент-выпускник вместе с научным руководителем формирует целевое направление работы, определяет, какие вопросы должны быть проработаны, на что следует обратить особое внимание.

После утверждения темы и на основе индивидуального задания студент-выпускник при помощи научного руководителя разрабатывает подробный план содержания ВКР и график, в котором отражаются основные этапы ее подготовки и написания.

План ВКР 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 предопределяется теоретический уровень и практическое значение работы в целом.

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

В графике выполнения ВКР отражаются основные этапы ее подготовки и написания (*Приложение 3*). Данный документ составляется студентом совместно с научным руководителем в двух экземплярах в течение первых недель непосредственно после получения задания на ВКР. Один экземпляр графика остается у студента, второй передается научному руководителю. В графике указывается срок представления ВКР на кафедру. 1-ого и 15-ого числа каждого месяца студент-выпускник должен предъявлять материалы по ВКР руководителю для определения степени готовности раздела и работы в целом.

ВКР должна быть завершена и представлена научному руководителю не позднее, чем за 3 недели до проведения предзащиты, а на кафедру – в перепечатанном и переплетенном виде не позднее, чем за 10 дней до ее защиты на ГЭК.

### *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 научного 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 и 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 научного 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;
- введение;
- разделы и подразделы основной части;
- заключение;
- список использованных источников и литературы;
- приложения.

В состав ВКР могут также входить список сокращений и глоссарий ключевых слов. Объем ВКР должен составлять не менее 60 страниц машинописного текста,. Приложения в общий объем работы не входят.

#### **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 научного 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;
- характеристику научной новизны и практической значимости ВКР;

– аналитический обзор использованных источников и литературы, степень изученности вопроса;

– описание структуры ВКР.

*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, отрасль и так далее, на примере функционирования и развития которого делается 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.

*Например, по теме «Анализ и совершенствование управленческой деятельности международной компании (на примере ООО «ДжейВеста»)».*

*Актуальность выбора темы исследования: актуальность выбранной для дипломного исследования темы заключается в том, что совершенствование системы управления необходимо для достижения целей организации и повышения эффективности использования имеющихся в ее распоряжении ресурсов. Данная система является совокупностью средств, методов и процессов управления, находящихся во взаимодействии и связи, образующих единое динамичное целое, а также определяет конкурентоспособность, потенциал в деловом сотрудничестве, оценивает, в какой степени гарантированы экономические интересы самого предприятия и его партнёров в финансовом и производственном отношениях.*

*Цель исследования: провести анализ управленческой деятельности ООО «ДжейВеста» и разработать конкретные практические предложения, направленные на повышение ее эффективности.*

*Задачи:*

- *определить место и роль управления в работе современных организаций;*
- *раскрыть взаимосвязь управления и системы отношений внутри организации;*
- *изучить основные методы принятия управленческих решений;*
- *провести анализ организационной, кадровой и коммерческо-хозяйственной деятельности ООО «ДжейВеста»;*
- *выявить проблемы, существующие на настоящий момент в системе его управления;*
- *разработать рекомендации по совершенствованию управленческой деятельности ООО «ДжейВеста» (цели, стратегии развития, кадры, информационное обеспечение);*
- *провести расчёт социально-экономической эффективности, которая может быть получена в случае успешной реализации данных мероприятий в его деловой практике.*

*Предмет исследования: система управления и пути повышения эффективности управленческой деятельности современных организаций в новых условиях хозяйствования.*

*Объект исследования: ООО «ДжейВеста».*

*Методы исследования: системный, комплексный и динамический подходы, традиционный анализ документов, наблюдение, опрос, PEST-анализ, SWOT-анализ, экспертные оценки, статистические и математические методы обработки информации.*

*Анализ источников и литературы.<sup>1</sup>*

*К числу основной специализированной литературы следует отнести учебник по менеджменту, подготовленный О.С. Виханским и А.И. Наумовым. В нем освещается широкий круг вопросов менеджмента в деловой организации, функционирующей в деловой конкурентной среде. Особенностью книги является подход к рассмотрению менеджмента с позиций наиболее эффективного использования потенциала предприятия, в первую очередь человеческих ресурсов, для успешного выживания в динамично меняющемся окружении.*

*В учебном пособии Е.Е. Вершигоры «Менеджмент» излагаются основы теории и практики современного менеджмента. Большое внимание в своей книге автор уделяет экономическому механизму менеджмента, который рассматривается на трех уровнях: внутрифирменное управление, управление производством (или основной деятельностью) и управление персоналом.*

<sup>1</sup> Предполагает краткое описание 8–10 основных источников и литературы, на которые автор в большей степени ссылается в первом, теоретическом разделе ВКР.

*Фундаментальная работа Б.З. Мильнера «Теория организации» содержит теоретический и практический материал по наиболее важным вопросам теории организации. В ней подробно разобраны организационные отношения, правовые и организационные формы, законы и принципы организации.*

*Учебное пособие «Организация и управление малым бизнесом», написанное Ю.П. Анискиным, детально описывает организационные вопросы, возникающие в малой фирме, формы льготного предпринимательства, способы и средства управления затратами, финансовой деятельностью, а также раскрывает некоторые вопросы внутрифирменного планирования.*

*Безусловно полезной в прикладном плане также является монография М.В. Сорокиной «Менеджмент торгового предприятия», дающая представление о сложном механизме управления торговой организацией и знакомящая с современным уровнем достижений в данной области. Среди основных вопросов, рассматриваемых автором, можно выделить следующие: теоретические основы менеджмента, предпринимательство и менеджмент предприятия торговли, особенности планирования его деятельности, подходы к построению организационной структуры управления, формирование кадрового потенциала торговой организации, оценка, мотивация и стимулирование труда продавцов, контроль в системе управления предприятием торговли, руководитель в системе управления магазином.*

*Структура ВКР. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и литературы.*

*Введение обосновывает актуальность данной темы, отражает цели и задачи, поставленные в ВКР, описывает объект и предмет исследования, методы, использованные для сбора, систематизации и интерпретации данных об объекте исследования, содержит обзор основных использованных источников и литературы, краткий анализ структуры ВКР.*

*В первом разделе рассматриваются теоретико-методологические основы современного управления.*

*Второй раздел посвящен анализу системы управления ООО «ДжейВеста», в ходе проведения которого были выявлены как сильные стороны его деятельности, так и недостатки, препятствующие дальнейшему развитию.*

*В третьем разделе на основе проведенного анализа представлены конкретные практические предложения по совершенствованию управленческой деятельности ООО «ДжейВеста».*

*В Заключении подведены итоги дипломного исследования, а также кратко излагаются полученные автором выводы.*

*Научная новизна исследования: заключается в комплексном исследовании факторов и возможностей, обуславливающих повышение эффективности управленческой деятельности применительно к организации (предприятию) конкретной отрасли национальной экономики, а практическая значимость – в том, что результаты исследования, составляющие его новизну, доведены до конкретных рекомендаций и могут быть применены в деловой практике ООО «ДжейВеста».*

## **Основная часть ВКР**

Основная часть ВКР, независимо от выбранной темы исследования, должна состоять из части, отражающей теоретические аспекты выбранной темы, и содержательной, в которой приводятся методика и техника исследования, излагаются полученные результаты, даются практические рекомендации и формулируются выводы.

В случае необходимости дается оценка социально-экономической эффективности внедрения предлагаемых студентом-выпускником рекомендаций. 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.

Заголовки разделов печатаются прописными через 1,5 межстрочный интервал, а подразделов – строчными буквами через 1 межстрочный интервал. Допускается выделение заголовков разделов и подразделов полужирным тоном. Использование курса и/или подчеркивания при выполнении данной операции не рекомендуется.

Заголовок подраздела отделяется от заголовка раздела, а также от окончания основной части предыдущего подраздела двойным 1,5 межстрочным интервалом.



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 научным 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 загромождать 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 состоит из 25–30 (и больше) наименований в зависимости от темы исследования.

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, преискурранты, патентные документы, каталоги, правила, инструкции и др. располагаются в пределах каждой группы по времени издания.

Опубликованные сборники документов располагаются по алфавиту названий.

Мемуары (воспоминания) располагаются в алфавитном порядке.

#### *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. Адреса Интернет-ресурсов.

В *Приложении 7* приведен примерный Список использованных источников и литературы.

## Приложения

Приложения содержат копии подлинных документов, выдержки из отчетных материалов, производственные планы и протоколы, 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 научным 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 8*.

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

### 3.8. Оформление ВКР

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

Текст ВКР должен быть отредактирован и вычитан. Общий объем ВКР должен составлять не менее 60 страниц (без приложений, которые не входят в ее общий объем и постранично не нумеруются). Образцы оформления титульного листа ВКР, содержания, списка сокращений, списка использованных источников и литературы приведены в *Приложениях 4–7*.

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 научного 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.

### **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, представляемые на защиту в ГЭК: задание на выполнение работы, отзыв научного 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 (пример 1).

**Пример 1.**

Прирост продукции можно достичь на основе повышения производительности труда и увеличения численности работающих. Исходные данные для анализа приведены в табл. 1 (с. 49).

*Таблица 1*

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

Показатели	Год (отчет)	Год (базис)	Отклонения, (+/-)	% выполнения плана
Реализовано всего, тыс. руб.	285 768	308 000	- 22 232	92,8
Численность персонала, чел.	35	37	- 2	94,6
Выработка на 1-го работающего, тыс. руб. / чел.	8 165	8 324	- 159	98,0

Если таблица содержит более 5 граф допускается использование шрифтов Times New Roman, кегли 10–12. Для компактности представления материалов в таблицах разрешается использование знаков переноса (пример 2).

**Пример 2.**

Результаты анализа влияния численности и производительности работающих на реализацию продукции представлены в табл. 2 (с. 45).

*Таблица 2*

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

Показатели	Год (отчет)	Год (базис)	Отклонение абсолютное, (+/-)	Процент выполнения плана, %	Отклонение, %, (+/-)
Реализация продукции тыс. руб.	285 768	308 000	- 22 232	92,8	- 7,2
Численность персонала, чел.	35	37	- 2	94,6	-5,4
Среднегодовая выработка на одного работающего, тыс. руб. / чел.	8 164,8	8 324,3	- 159,5	98,1	- 1,9

Графы таблицы должны быть пронумерованы, если таблица располагается более чем на одной странице (пример 3).

**Пример 3.**

Эффективность использования основных фондов характеризуют обобщающие показатели: фондоотдача, фондоемкость, фондовооруженность, рентабельность. Исходные данные для анализа названных показателей по объекту дипломного исследования приведены в табл. 3 (с. 45–46).

*Таблица 3*

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

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

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

Если таблица 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 (подрисуночный текст).

Графический материал основной части следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией.

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

#### Пример 4.

Структура персонала исследуемого объекта показана на рис. 1 (с. 50).

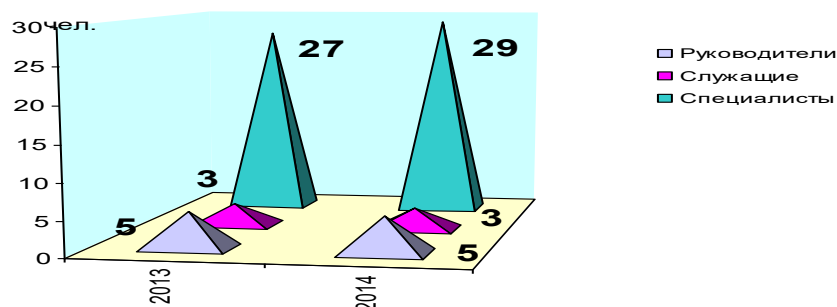


Рис. 1. Структура персонала

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

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

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

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

#### Пример 5.

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

Основное уравнение модели:

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

где:

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

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

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

$r$  – реакция оборота на рекламу, определяемая как объем реализации, вызванный каждым затраченным на рекламу рублем при нулевом начальном объеме сбыта;

$M$  – уровень насыщенности рынка;

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

Проведем расчет по собранным материалам:

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

$dS / dt$  = 10 % от  $S$ ;

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

$z$  = 1 % = 0,01.

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

Требуется определить требуемый объем затрат на рекламу.

Выводим формулы из основного уравнения (1):

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

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

Подставляем данные значения в формулу 2.3:

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

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

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

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

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

## 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 оспорить 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.

### **Научно-справочный аппарат**

Научно-справочный аппарат ВКР состоит из двух взаимосвязанных частей: подстрочных ссылок и списка использованных источников и литературы.

Оформление списка производится в соответствии с требованиями, изложенными в таких действующих нормативно-методических материалах, как:

– ГОСТ Р 6.30–2003 Унифицированные системы документации. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов».

– ГОСТ Р 7.03–2006 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Издания. Основные элементы. Термины и определения;

– ГОСТ 7.0.5.–2008 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления;

– ГОСТ 7.1–2003 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления;

– ГОСТ 7.11–2004 (ИСО 832:1994) Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на иностранных европейских языках;

– ГОСТ 7.12–93 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Сокращение слов на русском языке. Общие требования и правила;

– ГОСТ 7.32–2001 Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления;

– ГОСТ 7.60–2003 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Издания. Основные виды. Термины и определения;

– ГОСТ 7.80–2000 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Заголовок. Общие требования и правила составления;

– ГОСТ 7.82–2001 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание электронных ресурсов. Общие требования и правила составления;

– ГОСТ 7.83–2001 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Электронные издания. Основные виды и выходные сведения;

– ГОСТ 7.88–2003 Правила сокращения заглавий и слов в заглавиях публикаций.

Законодательные и нормативные акты приводятся по официальным изданиям соответствующих ведомств (если таковые имеются).

Источники и литература на иностранном языке указываются на языке оригинала с соблюдением орфографических норм для соответствующего языка (в том числе употребление прописных и строчных букв).

Значение всех библиографических сокращений раскрывается в списке сокращений, который помещается перед списком литературы. Список использованных источников и литературы печатается через 1,5 интервала. Иностранные источники располагают в алфавитном порядке, причем сначала перечисляется литература на языках, в основе которых лежит латиница, затем – кириллица и иероглифическое письмо. Подстрочные



ссылки печатаются через один интервал. Расстояние между списком и подстрочными ссылками составляет 2 интервала.

### **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:

**Ростов-на-Дону – Ростов н/Д.**

**Нижний Новгород – Н. Новгород.**

**Киев – К.**

**Минск – Мн.**

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

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

*Например:*

**М.: Экономика;**

**СПб.: Питер;**

**Казань: Изд-во Казанск. ун-та;**

**М.: Финпресс [и др.]**

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

Дата издания – это указанный на титульном листе год.

*Например:*

**СПб.: Питер, 2010.**

При отсутствии года приводят приблизительную дату издания в квадратных скобках.

По возможности следует указать и вид издания.

*Например:*

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

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

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

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

**Управление организацией: Энциклопед. словарь.**

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

*Например:*

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

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

*Например:*

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

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

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

*Например:*

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

Примеры полного описания изданий:

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

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

### **Сериальные издания**

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

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

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

*Например:*

**Ученые записки, Труды.**

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

*Например:*

**Вестник РГГУ. Серия «Управление».**

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

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

*Например:*

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

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

### **Оформление подстрочных ссылок**

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

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

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

Без красной строки (абзаца).

Нумерация: арабскими цифрами.

Шрифт: Times New Roman, 10 кегль.

Выравнивание по ширине.

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

Фамилия И.О. автора – курсивом.

Номера страниц и томов разделяются тире, а не дефисом.

Знак сноски ставится после кавычек, но до знака препинания.

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

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

В ссылках на правительственные документы указывается, где они опубликованы.

*Например:*

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

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

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

*Например:*

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

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

*Например:*

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

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

*Например:*

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

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

*Например:*

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

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

*Например:*

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

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

*Например:*

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

Страницы указываются, если объем газеты превышает 8 страниц.

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

*Например:*

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

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

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

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

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

*Например:*

в тексте:

**С.И. Троицкому принадлежат также многочисленные статьи, очерки и публикации источников о дворянстве и его идеологии, феодальном землевладении и ренте, крестьянстве, демографии, классовой борьбе и общественной мысли России XVII-XVIII вв.<sup>2</sup>**

в ссылке:

---

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

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

*Например:*

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

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

*Например:*

**ГОСТ Р 6.30–2003. С. 20.**

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 11.02.2017).**

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

*Например:*

---

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

Или если о данной публикации говорится в тексте документа:

---

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

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 Num Lock (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. Предзащита ВКР

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

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

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

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

После окончательной доработки выпускной ВКР с учетом замечаний и рекомендаций, полученных студентом в ходе ее предзащиты на кафедре, научный руководитель пишет на нее отдельный отзыв по установленным формам (*Приложения 10а и 10б*), в котором всесторонне характеризует проведенное выпускником дипломное исследование, указывая:

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

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

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

Отзыв научного руководителя не должен содержать балльной оценки.

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

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

### *3.10. Рецензирование ВКР*

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

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

В рецензии на ВКР, образцы которой приведены в *Приложениях 11а и 11б*, 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 студента по написанию и оформлению ВКР (например: «работа заслуживает высокой положительной оценки», «работа заслуживает хорошей оценки», «работа заслуживает удовлетворительной оценки»).

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

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

- 1) Сверка темы ВКР с приказом/выпиской.
- 2) Проверка ВКР в системе «Антиплагиат» со своим научным руководителем (принимаются работы с оригинальностью от 70 %), распечатать справку о проверке (Приложение 12), подписать ее у научного руководителя.
- 3) Получение отзыва научного руководителя (Приложения 10а и 11б).



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

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

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

- текст ВКР, включая Титульный лист и приложения, в формате WORD и PDF/А текстового редактора Microsoft Word;
- рецензия с подписью оппонента в формате PDF,
- отзыв научного руководителя с подписью в формате PDF,
- справка о проверке в системе «Антиплагиат РГГУ» с подписью руководителя в формате PDF.

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

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

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

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

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

- 1 отзыв научного руководителя (Приложения 10а и 10б);
- 1 рецензия (Приложения 11а и 11б);
- 1 справка о проверке в системе «Антиплагиат», подписанная научным руководителем (Приложение 12);
- 2 CD-RW диска с ВКР, отзывом, рецензией и справкой о проверке в системе «Антиплагиат» (правила оформления см. выше);
- 1 справка о внедрении (Приложение 13);
- 2 лицензионных договора (Приложение 14).

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

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

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

9) Вложение 2 титульных листов (Приложение 4) с подписями научного руководителя и заведующего кафедрой.

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

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

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

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

### Оценочные материалы для ВКР

#### 3.12. Описание показателей, критериев и шкалы оценивания

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

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

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

Оценка «хорошо» (выполнены все пункты):

- ВКР оформлена с 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;
- студент-выпускник владеет материалом, но не на все вопросы дает удовлетворительные ответы;
- недостаточная самостоятельность при анализе фактического материала и источников;
- работа представлена своевременно, с развернутыми отзывами и сопроводительными документами.

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

- ВКР выполнена с незначительными отступлениями от ФГОС;
- содержание ВКР плохо раскрывает заявленную тему, предъявленное решение поставленных задач не является удовлетворительным (вызывает массу возражений и вопросов без ответов);
- слабая источниковедческая база;
- отсутствует самостоятельный анализ литературы и фактического материала;
- слабое знание теоретических подходов к решению проблемы и работ ведущих ученых в данной области;
- неуверенная защита ВКР, ответы на вопросы не воспринимаются членами ГЭК как удовлетворительные;
- ВКР представлена с нарушением срока предоставления выпускных квалификационных работ, имеются существенные замечания к содержанию.

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

### 3.13. Примерная тематика ВКР

Типовые контрольные задания представляются студентам-выпускникам в виде Примерной тематики выпускных квалификационных работ по направлению – «Менеджмент» (бакалавриат), которая разрабатывается выпускающими кафедрами Факультета управления и периодически обновляется.

Формулировка темы ВКР должна давать ясное представление о том, что она предполагает решение конкретных практических задач, способствующих повышению эффективности управления международной деятельностью современных организаций.

1. Исследование и совершенствование системы управления организацией (на конкретном примере<sup>2</sup>).
2. Анализ и совершенствование управления организацией (на конкретном примере).
3. Анализ и совершенствование управленческой деятельности организации (на конкретном примере).
4. Анализ и совершенствование организационной структуры управления предприятием (на конкретном примере).
5. Анализ и совершенствование организационно-правового обеспечения управленческой деятельности организации (на конкретном примере).
6. Анализ и совершенствование документационного обеспечения управленческой деятельности организации (на конкретном примере).
7. Анализ и совершенствование системы планирования в организации (на конкретном примере).
8. Анализ и совершенствование деятельности организации на основе концепции управления по целям (на конкретном примере).
9. Бизнес-планирование как средство повышения конкурентоспособности организации на рынке (на конкретном примере).
10. Разработка бизнес-плана создания организации (на конкретном примере).
11. Разработка бизнес-плана развития организации (на конкретном примере).

<sup>2</sup> Выпускнику следует обязательно вписать в выделенную круглыми скобками часть темы: а) организационно-правовую форму организации (то есть её аббревиатуру – ИП, ООО, АО, ПАО, МУП, ГУП, ФГУП и т.п.), выбранной им в качестве объекта для написания ВКР; б) полное (без каких-либо сокращений) русскоязычное наименование организации (в том числе для зарубежных компаний, так как в РФ для их регистрации используется кириллица, а не латинский алфавит); в) подчинённость организации, если она является филиалом или представительством другой, более крупной компании; г) наименование города, в котором располагается исследуемая автором организация (а не головная компания, которой она непосредственно подчиняется). Например: *Анализ и совершенствование управленческой деятельности организации (на примере ООО «Учебно-консультационный центр «Атлант+», филиал ПАО «Нью Эдьюкейшн», г. Санкт-Петербург).*

12. Разработка бизнес-плана выхода организации на новый рынок (на конкретном примере).
13. Разработка бизнес-плана выведения нового продукта организации на рынок (на конкретном примере).
14. Исследование и моделирование бизнес-процессов в организации (на конкретном примере).
15. Анализ и совершенствование организации бизнес-процессов в организации (на конкретном примере).
16. Реинжиниринг бизнес-процессов как средство повышения эффективности организации (на конкретном примере).
17. Анализ и совершенствование управленческих процессов в организации на основе контроллинга (на конкретном примере).
18. Анализ и совершенствование системы управленческого учёта в организации (на конкретном примере).
19. Анализ жизненного цикла организации и разработка рекомендаций по её дальнейшему развитию (на конкретном примере).
20. Анализ и совершенствование системы мониторинга среды функционирования организации (на конкретном примере).
21. Разработка (*или* Совершенствование) стратегии развития организации (на конкретном примере).
22. Анализ и совершенствование управления деловым портфелем организации (на конкретном примере).
23. Пути повышения конкурентоспособности организации на рынке (на конкретном примере).
24. Разработка (*или* Совершенствование) конкурентной стратегии организации (на конкретном примере).
25. Разработка стратегии диверсификации организации (на конкретном примере).
26. Разработка стратегии сокращения деловой активности (бизнеса) организации (на конкретном примере).
27. Исследование системы стратегического управления в организации и разработка предложений по ее совершенствованию (на конкретном примере).
28. Анализ и совершенствование системы управления товарными запасами продукции организации (на конкретном примере).
29. Анализ и совершенствование системы управления закупками в организации (на конкретном примере).
30. Анализ и совершенствование управления маркетинговой деятельностью организации (на конкретном примере).
31. Анализ и развитие инновационного потенциала организации (на конкретном примере).
32. Разработка инновационного проекта (на примере конкретной организации).
33. Управление реализацией инновационного проекта организации (на конкретном примере).
34. Анализ и совершенствование управления инновационной деятельностью организации (на конкретном примере).
35. Оценка рисков в инновационной деятельности организации и разработка рекомендаций по их снижению (на конкретном примере).
36. Анализ и совершенствование системы управления инновационной деятельностью организации (на конкретном примере).
37. Анализ и разработка (*или* Анализ и совершенствование) механизма принятия решений в системе управления организацией (на конкретном примере).
38. Пути повышения качества подготовки и принятия решений в системе управления организацией (на конкретном примере).

39. Анализ и совершенствование технологии разработки решений в системе управления организацией (на конкретном примере).

40. Разработка (или Анализ и совершенствование) информационного обеспечения управленческих решений в организации (на конкретном примере).

41. Пути повышения эффективности управления рисками в организации (на конкретном примере).

42. Исследование и совершенствование стиля и методов управления руководителя организации (на конкретном примере).

43. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала в системе управления организацией (на конкретном примере).

44. Исследование и совершенствование организационной культуры предприятия (на конкретном примере).

45. Исследование и совершенствование модели лидерства и корпоративной культуры в международной компании (на конкретном примере).

46. Формирование деловых коммуникаций в организации (на конкретном примере).

47. Исследование и совершенствование управления деловыми коммуникациями в организации (на конкретном примере).

48. Анализ и совершенствование управления социально-ответственной деятельностью организации (на конкретном примере).

49. Анализ и совершенствование системы менеджмента качества в организации (на конкретном примере).

50. Исследование и совершенствование управления деятельностью организации в кризисных ситуациях (на конкретном примере).

51. Разработка мероприятий по совершенствованию системы контроля в системе управления организацией (на конкретном примере).

#### **Примечание.**

*Факультет управления готов рассматривать в индивидуальном порядке и другие инициированные выпускниками темы выпускных квалификационных работ.*

В качестве примеров приведем правильную структуру и содержание разделов ВКР.

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

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

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

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

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

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

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

**3. Характеристика персонала организации:**

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

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

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

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

**6. Оценка эффективности существующей оргструктуры.**

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

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

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

**2. Характеристика персонала организации:**

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

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

a. анализ корпоративной культуры (например, с помощью методики критериев оценки и рамочных конструкций К. Камерона – Р. Куинна, опросных листов по методике Д. Дэнисона);

b. анализ корпоративной этики и социально-психологического климата как элементов корпоративной культуры организации (например, по карте-схеме Лутошкина).

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

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

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

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

*По темам: «Формирование стратегии...», «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 объёмов реализации;
- i. доля рынка;
- j. норма прибыли;
- k. рекламации клиентов и другие.

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

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

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

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

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



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

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

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

**Краткая характеристика организации и ее деятельности:**

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

**2. Описание организационной структуры:**

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

**3. Характеристика кадровой службы организации:**

- a. описание ее структуры;
- b. количество сотрудников кадровой службы и обоснованность их численности;
- c. функции и должностные обязанности, права и ответственность сотрудников кадровой службы.

**4. Количественная и качественная характеристика персонала организации:**

- a. общее число работников (по штатному расписанию и в действительности);
- b. разделение работников по полу, возрасту, уровню образования, стажу работы, категориям;
- c. коэффициент текучести персонала (общий по организации, а в случае необходимости – для конкретного отдела; для различных групп работников).

**5. Опрос (анкетирование или интервью) работников организации об уровне удовлетворенности работой в ней.**

**6. Составление мотивационного профиля работников.**

**7. Анализ мотивационного потенциала работы.**

**8. Описание системы материального и нематериального стимулирования, расчет затрат на нее и оценка эффективности системы.**

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

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

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

- g. вид выпускаемой продукции (или оказываемых услуг).
- 2. **Описание организационной структуры:**
  - a. тип и вид, а также количество уровней управления;
  - b. особенности распределения полномочий и функциональных обязанностей по руководящему составу и подразделениям организации;
  - c. соблюдение норм управляемости.
- 3. **Краткая характеристика персонала:**
  - a. общее количество сотрудников;
  - b. структура должностей;
  - c. уровень образования;
  - d. коэффициент текучести.
- 4. **Описание службы обработки информации и особенностей ее работы:**
  - a. описание топологии центров (отделов, групп) обработки информации;
  - b. наличие технических, программных и математических средств поддержки принятия управленческих решений;
  - c. описание алгоритмов обработки информации.

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

- 5. **Выявление функциональных единиц (задач) производственных и управленческих процессов.**
- 6. **Построение иерархии существующих бизнес-процессов.**
- 7. **Создание функциональной модели существующей системы управления объектом.**
- 8. **Создание информационной модели (инфологической схемы) объекта управления.**
- 9. **Количественный и качественный анализ эффективности производственных и управленческих процессов**, для чего рекомендуется использовать методологии и инструментальные средства количественных оценок таких процессов, в частности технологии Costing. Также могут быть использованы математические модели оценки эффективности и внедряемых (новых) производственных и управленческих процессов.
- 10. **Построение функциональной и информационной модели новой (улучшенной) системы управления объектом.**
- 11. **Разработка проекта базы данных, состава и структуры АРМ (автоматизированных рабочих мест) объекта.**

*По теме: «Повышение эффективности управления ресурсами 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;

с. соблюдение норм управляемости.

**3. Краткая характеристика персонала:**

- a. общее количество сотрудников;
- b. структура должностей;
- с. коэффициент текучести.

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

- a. тип и вид производимых товаров (или оказываемых услуг);
- b. описание требований, предъявляемых к производственному процессу;
- с. 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;
- с. мощности поставщиков;
- d. возможности увеличения ресурсной базы предприятия.

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

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

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

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

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

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

**1. Краткая характеристика объекта исследования:**

- a. дата основания (регистрации);
- b. месторасположение;
- с. 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;
- с. 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 MS Project;
- f. расчёт затрат, связанных с совершенствованием системы менеджмента качества, и оценка ее будущей эффективности.

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

#### 1. Краткая характеристика организации:

- 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, контактные аудитории);
- b. макроокружение (политические, правовые, экономические, научно-технические, демографические, культурные, экологические)

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

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

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

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

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

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

### **Оценка разделов ВКР**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Опираясь на выводы по результатам анализа, студент-выпускник должен обосновать *рекомендации и мероприятия*, которые необходимы для разрешения выявленной проблемы в организации. В частности он может наметить пути использования

скрытых резервов, устранения недостатков в работе, а также запланировать, обосновать и предложить решения, обеспечивающие достижение целей и выполнение задач проекта.

При подготовке этого раздела работы студент должен стремиться к использованию:

- системного подхода, то есть учета всех или большинства взаимообуславливающих задач управления объектом;
- комплексного подхода с позиции, в частности, оперативного и стратегического управления;
- динамичного подхода, предполагающего регулярную корректировку подготовленных документов в связи с изменениями условий деятельности организации, аппарата управления, а также методов выполнения работ.

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

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

Предложения и рекомендации должны быть конкретными и экономически обоснованными, в связи с чем в данном разделе должен быть предусмотрен подраздел, содержащий расчет экономической эффективности от предлагаемых мероприятий.

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

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

- экономия (Э), то есть величина суммарного уменьшения затрат в связи с реализацией проекта;
- затраты (З), то есть величина суммарного увеличения затрат в связи с реализацией проекта экономический эффект на единицу продукции (услуги) — величина итогового уменьшения затрат (издержек) при функционировании объекта, определяемый как разность между экономией (Э) и затратами (З);
- экономическая эффективность проекта, то есть соотношение экономического эффекта и затрат в связи с реализацией проекта.

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

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

Оценка эффективности менеджмента организации, обоснование эффективности мероприятий по его совершенствованию должны в полной мере соответствовать не только общим, но и специфическим требованиям, связанным с особенностями объекта обоснования. В частности тем целям, которые должны быть достигнуты системой

управления организации на том или ином ее уровне, задачам, которые перед ними стоят и характеристикам этой системы.

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

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

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

Эффективность менеджмента можно оценить несколькими способами, например:

$$\begin{aligned} \text{Эффективность} &= \text{Результаты работы организации} / \text{Затраты на управление}; \\ \text{Эффективность} &= \text{Результаты работы организации} / \\ &\quad \text{Количество управленческих работников}. \end{aligned}$$

Существует несколько общих способов повышения эффективности управления:

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

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

При оценке эффективности необходимо учитывать затраты, связанные с компенсацией отрицательных последствий принимаемых решений. Например, при оценке эффективности решений, позволяющих увеличить объемы выпуска, следует учитывать потери, связанные с увеличением брака.

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

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

В качестве критерия эффективности производства и управления используются обобщающие показатели, характеризующие конечные результаты (объем производства,

прибыль, рентабельность, время и др.), и частные показатели использования отдельных видов ресурсов – труда, основных фондов, инвестиций.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Показатели «стоимости процесса» связаны с расходом ресурсов в рамках процесса производства продуктов и услуг. Переменные затраты включают поставки, факторы производства, такие как труд, машинное время, масштабы которых непосредственно связаны с объемом производства. Постоянные затраты напрямую не связаны с масштабами.

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

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

### *Управление человеческими ресурсами*

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

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

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

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

- средства труда (структура основных производственных фондов, уровень механизации и автоматизации производства, коэффициент сменности работы оборудования, фондоотдача основных производственных фондов, норма амортизации оборудования и др.);

- предметы труда (стоимость покупных материалов, качество комплектующих деталей, запасы материалов на складах, оборачиваемость оборотных средств, удельный вес материальных затрат в стоимости продукции и др.);

- технология производства (уровень специализации и кооперации, длительность производственного цикла, ритмичность производства, коэффициент сменности, надежность производства и др.).

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

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

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

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

Сторонники *третьего* подхода считают, что эффективность работы персонала в значительной степени определяется организацией его работы, мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе, т.е. больше зависит от форм и методов работы с персоналом. В качестве критериальных показателей эффективности работы персонала

предлагаются такие показатели: текучесть персонала; уровень квалификации персонала; уровень трудовой и исполнительской дисциплины; профессионально-квалификационная структура; соотношение рабочих и служащих; использование фонда рабочего времени; социальная структура персонала; удельный вес нарушителей трудовой дисциплины; равномерность загрузки персонала; надежность работы персонала; затраты на одного работника; затраты на управление; уровень накладных расходов; выполнение плана социального развития; социально-психологический климат в коллективе; качество работы персонала.

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

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

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- обеспечение персоналу надлежащего уровня и качества жизни (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги и пр.);

- создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников;

- достижение степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, устанавливать график и интенсивность работы и пр.);

- создание благоприятного социально-психологического климата (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

К числу предотвращенных отрицательных изменений можно отнести:

- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);

- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

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

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

### *Оценка труда руководителей*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### *Производственный менеджмент*

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

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

Традиционно экономическая эффективность управления определяется следующими показателями.



Показатель эффективности управления (ЭУ):

$$\text{ЭУ} = \Pi / \text{ЗУ},$$

где:

$\Pi$  – прибыль организации;

$\text{ЗУ}$  – затраты на управление.

Коэффициент численности управленческих работников (КЧ):

$$\text{КЧ} = \text{ЧУ} / \text{Ч},$$

где:

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

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

Коэффициент затрат на управление (КЗ):

$$\text{КЗ} = \text{Зу} / \text{З},$$

где:

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

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

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

где:

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

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

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

Коэффициент эффективности совершенствования управления (КЭ):

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

где:

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

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

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

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

где:

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

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

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

$$\text{Кэ} = \text{ЭО} / \text{ЗУ},$$

где:

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

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

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

*Показатели экономической эффективности научной организации  
управленческого труда*

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

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

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

Годовой экономический эффект  $\mathcal{E}_Г$  можно рассчитать по формуле:

$$\mathcal{E}_Г = (C_1 - C_2) \cdot V_2 - E_n - \mathcal{Z}_{ед},$$

где:

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

$V_2$  – годовой объем работ после внедрения мероприятий по НОУТ в натуральном выражении (документов, чертежей, строк и т.п.);

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

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

$T_n = 6,7$  года;

$\mathcal{Z}_{ед}$  – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий (руб.).

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

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

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

В случаях, когда организационные нововведения осуществляются сразу по нескольким направлениям, выделить эффект от каждого мероприятия невозможно. По некоторым направлениям совершенствования организации труда эффект проявляется в формах, не поддающихся количественной оценке (например, улучшение условий труда, повышение моральной удовлетворенности трудом и др.). Существенным ограничением использования этого метода является и то, что по некоторым видам управленческого труда трудно выразить объем работы  $V_2$  в натуральном выражении.

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

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_B + \mathcal{E}_{дс} + \mathcal{E}_T - \mathcal{Z},$$

где:

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

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

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

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

$\mathcal{Z}$  – сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.

Особенность этого метода расчета заключается в том, что каждая составляющая экономии – это эффект не от одного, а от многих мероприятий по НОУТ. Для расчета экономии  $\mathcal{E}_B$ , достигаемой за счет высвобождения численности, пользуются формулой:

$$\mathcal{E}_B = \sum_I^n N_{I \text{ выс.в}} \cdot \mathcal{ЗП},$$

где:

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

$\mathcal{ЗП}$  – среднегодовая заработная плата одного работника с начислениями, руб.

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

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

где:

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

Затраты  $\mathcal{Z}$  на осуществление мероприятий НОУТ в расчете на год включают: затраты на механизацию труда  $\mathcal{Z}_M$ , затраты на стимулирование работников  $\mathcal{Z}_с$ , затраты на проведение исследований и прочие затраты  $\mathcal{Z}_п$ .

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

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

где:

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

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

### Пример расчета экономической эффективности

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

Приведем данные затрат времени и средств:

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

Расчеты:

- 1) Экономия рабочего времени:

$$(220 + 60) - 20 - (100 + 20) \cdot 20 = 3200 \text{ ч};$$

- 2) Относительная экономия фонда заработной платы:

$$3200 \cdot 200 = 640\,000 \text{ руб.};$$

- 3) Экономия по отчислениям:

$$640\,000 \cdot 0,39 = 249\,600 \text{ руб.};$$

- 4) Увеличение амортизационных отчислений:

$$1\,900\,000 \cdot 0,07 = 133\,000 \text{ руб.};$$

- 5) Экономическая эффективность:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### *Оценка экономической эффективности управленческих решений*

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

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

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

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

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

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

Косвенный метод сопоставления различных вариантов основан на сравнении экономических показателей конечной продукции, полученных от реализации двух УР при одинаковом характере производства продукции. Данный метод позволяет вместо рыночной стоимости УР использовать рыночную стоимость произведенной продукции и затраты на ее производство. Экономическая эффективность рассчитывается следующим образом:

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

где:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

где:

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

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

Обработка полученных данных может идти тремя путями:

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

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

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

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

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

### *Информационно-аналитическая деятельность*

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

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

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

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

$$f = V / F,$$

где:

$V$  – объем продукции;

$F$  – среднегодовая стоимость промышленно-производственных основных средств.

Фондоёмкость показывает ( $\Phi_e$ ), сколько основных средств используется для производства 1 руб. продукции и определяется по формуле:

$$\Phi_e = F / V.$$

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

$$q = V / F_a,$$

где:

$q$  – фондоотдача активной части основных средств;

$F_a$  – среднегодовая стоимость активной части основных средств.

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

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

$$M_e = M_3 / N_B,$$

где:

$M_3$  – материальные затраты;

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

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

$$M_o = N_B / M_3.$$

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

$$D_{M3} = M_3 / C,$$

где:

$C$  – полная себестоимость продукции.

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

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

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

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

в) производимая продукция за час производительного труда:

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

– в натуральных показателях рассчитывается как частное от деления единиц

произведенной за период продукции на общее число отработанных за этот период производительных часов.

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

#### *Издержки на рабочую силу*

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

Основными составляющими издержек на рабочую силу являются:

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

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

Этот показатель дает представление о том, какая часть валовой выручки расходуется на персонал, и рассчитывается как частное от деления общей величины издержек на рабочую силу на объем реализации за период. Рост этого показателя является негативной тенденцией, поскольку означает сокращение доли средств, которые организация может потратить на покрытие других видов издержек и реализовать в качестве прибыли.

##### *Издержки на одного сотрудника.*

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

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

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

#### *Научно-исследовательская деятельность*

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

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

1) увеличения дохода от роста реализации продукции:

- повышения производительности основного технологического оборудования и улучшения его использования во времени;



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

организации;

- получение доходов от продажи патентов и лицензий;
- получение доходов от приобретения или продажи недвижимости, финансовых вложений, других операций на фондовом и финансовых рынках;
- рост доходов от реструктуризации организации и совершенствования системы управления организацией и ее дочерними организациями.

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

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

Оценка эффективности НИР производится на основе сопоставления результатов и затрат за расчетный период. Расчетный период включает в себя: время проведения НИР и время внедрения НИР.

Началом расчетного периода считается год, в котором начато финансирование данной разработки.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### *Предпринимательская деятельность*

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

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

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

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

Выделяют следующие принципы эффективности предпринимательской деятельности:

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

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

Группа показателей	Показатели
Эффективность роста	1. Коэффициент устойчивого роста 2. Нормативная экономическая добавленная стоимость
Эффективность использования капитала	1. Рентабельность собственного капитала по прибыли до налогообложения, до уплаты процентов и налогов 2. Рентабельность активов по чистой прибыли, до налогообложения, до уплаты процентов и налогов 3. Рентабельность материальных оборотных средств 4. Рентабельность основных фондов 5. Коэффициент оборачиваемости активов 6. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств
Эффективность продаж	1. Рентабельность продаж по чистой прибыли 2. Рентабельность оборота по прибыли от продаж 3. Рентабельность оборота по прибыли до уплаты процентов и налогов
Эффективность использования персонала	1. Чистая прибыль на одного работника

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

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

В выводах к 3-му разделу ВКР обязательно следует привести характеристику степени внедрения рекомендаций на объекте, а также оценить возможности их использования на других объектах как в отраслевом, так и в региональном аспектах. Необходимо также охарактеризовать перспективы дальнейшего развития работ в этой области.

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

#### *3.14.1. Подготовка доклада и презентации ВКР*

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

Презентация должна включать:

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

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

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

Основная часть доклада должна содержать: краткую характеристику объекта и предмета исследования, результаты проведенного студентом-выпускником анализа, выявленные проблемы, обоснованные предложения по совершенствованию исследуемой

системы и направления, методы, средства реализации этих предложений, а также оценку экономической или социально-экономической эффективности реализации предложений.

В заключении приводятся выводы по результатам ВКР.

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

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

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

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

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

Используются следующие виды диаграмм:

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

В слайдах используются следующие типы заголовков:

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

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

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

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

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

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

### 3.14.2. Проведение защиты ВКР

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

Секретарь ГЭК представляет на заседание комиссии по каждой ВКР:

- экземпляр ВКР;
- заключение научного руководителя;
- отзыв рецензента;
- другие отзывы, полученные на ВКР (например, от исследуемой компании);
- документ о проверке работы в системе «Антиплагиат» (работа допускается к защите, если степень самостоятельности исследования должна составлять не менее 70 %);

– учебную карточку студента-выпускника;

– зачетную книжку студента-выпускника.

Порядок защиты ВКР предполагает:

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

– ответы студента-выпускника на вопросы членов ГЭК;

– выступление рецензентов и других лиц;

– оглашение других отзывов, полученных на ВКР;

– заключительное слово студента-выпускника – ответы на замечания, полученные в ходе обсуждения ВКР.

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

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;

– защита ВКРМ в онлайн-формате.

### 3.14.3. Особенности защиты ВКР

#### лицами с ограниченными возможностями здоровья

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 аудитории, 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 лица 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.

#### 3.14.4. Критерии оценки ВКР

Основными критериями оценки ВКР являются:

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

#### 3.14.5. Выставление оценок

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

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

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

#### 3.14.6. 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.

Кафедры имеют право получать выпускные квалификационные работы из библиотеки университета во временное пользование.

## **4. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Для обеспечения ГИА привлекаются специализированные учебные аудитории № 255 и № 259, оснащенные аудио-визуальным компьютерным и проекционным оборудованием, что дает возможность активизировать проведение Приема государственного экзамена и защиты выпускной квалификационной работы.

Состав программного обеспечения (ПО), современных профессиональных баз данных (БД) и информационно-справочных систем (ИСС)

### **Перечень ПО**

№ п/п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Adobe Master Collection CS4	Adobe	лицензионное
2	Microsoft Office 2010	Microsoft	лицензионное



3	Windows 7 Pro	Microsoft	лицензионное
4	AutoCAD 2010 Student	Autodesk	свободно распространяемое
5	Archicad 21 Rus Student	Graphisoft	свободно распространяемое
6	SPSS Statistics 22	IBM	лицензионное
7	Microsoft Share Point 2010	Microsoft	лицензионное
8	SPSS Statistics 25	IBM	лицензионное
9	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
10	ОС «АЛТ Образование» 8	ООО «Базальт СПО	лицензионное
11	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
12	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
13	Kaspersky Endpoint Security	Kaspersky	лицензионное
14	Microsoft Office 2016	Microsoft	лицензионное
15	Visual Studio 2019	Microsoft	лицензионное
16	Adobe Creative Cloud	Adobe	лицензионное
17	Zoom	Zoom	лицензионное

### Перечень БД и ИСС

№ п/п	Наименование
1	Международные реферативные наукометрические БД, доступные в рамках национальной подписки в 2020 г. Web of Science Scopus
2	Профессиональные полнотекстовые БД, доступные в рамках национальной подписки в 2020 г. Журналы Cambridge University Press ProQuest Dissertation & Theses Global SAGE Journals Журналы Taylor and Francis
3	Профессиональные полнотекстовые БД JSTOR Издания по общественным и гуманитарным наукам Электронная библиотека Grebennikon.ru
4	Компьютерные справочные правовые системы Консультант Плюс, Гарант

### Библиотека

Перечень договоров ЭБС (за период, соответствующий сроку получения образования по ООП)		
Учебный год	Наименование документа с указанием реквизитов	Срок действия документа
2019/2020	Договор № 3634эбс от 12.03.2019 г. ЭБС «Znaniy.com»; ООО «ЗНАНИУМ» Договор № 225-01-44 от 28.10.2019 г. ЭБС «Юрайт». ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ»	с 13.03 2019 г. по 12.03 2020 г.; с 20.12 2019 г. по 19.12 2020 г.

## **5. ОСОБЕННОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ИЗ ЧИСЛА ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

5.1. Обучение по образовательным программам обучающихся с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

5.2. При проведении государственной итоговой аттестации обучающихся с ограниченными возможностями здоровья обеспечивается соблюдение следующих общих требований:

- проведение государственной итоговой аттестации возможно в одной аудитории совместно с обучающимися, не имеющими ограниченных возможностей здоровья;

- присутствие в аудитории ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся с ограниченными возможностями здоровья необходимую техническую помощь с учетом их индивидуальных особенностей (занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, общаться с председателем и членами государственной экзаменационной комиссии);

- пользование необходимыми обучающимся с ограниченными возможностями здоровья техническими средствами при прохождении государственной итоговой аттестации с учетом их индивидуальных особенностей;

- обеспечение возможности беспрепятственного доступа обучающихся с ограниченными возможностями здоровья в аудитории, 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).

5.3. Все локальные нормативные акты РГГУ по вопросам проведения государственной итоговой аттестации доводятся до сведения обучающихся с ограниченными возможностями здоровья в доступной для них форме.

5.4. По письменному заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья продолжительность сдачи государственного аттестационного испытания может быть увеличена по отношению к установленной продолжительности его сдачи:

- продолжительность сдачи государственного экзамена, проводимого в письменной форме, – не более чем на 90 минут;

- продолжительность подготовки обучающегося к ответу на государственном экзамене, проводимом в устной форме, – не более чем на 20 минут;

- продолжительность выступления обучающегося при защите выпускной квалификационной работы – не более чем на 15 минут.

5.5. В зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья университет должен обеспечить выполнение следующих требований при проведении государственного аттестационного испытания:

а) для слепых:

- задания и иные материалы для сдачи государственного аттестационного испытания оформляются рельефно-точечным шрифтом Брайля или в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением для слепых, либо зачитываются ассистентом;

- письменные задания выполняются обучающимися на бумаге рельефно-точечным шрифтом Брайля или на компьютере со специализированным программным обеспечением для слепых, либо надиктовываются ассистенту;

- при необходимости обучающимся предоставляется комплект письменных принадлежностей и бумага для письма рельефно-точечным шрифтом Брайля, компьютер со специализированным программным обеспечением для слепых;

б) для слабовидящих:

- задания и иные материалы для сдачи государственного аттестационного испытания оформляются увеличенным шрифтом;
- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
- при необходимости обучающимся предоставляется увеличивающее устройство, допускается использование увеличивающих устройств, имеющихся у обучающихся;

в) для глухих и слабослышащих, с тяжелыми нарушениями речи:

- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости обучающимся предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
- по их желанию государственные аттестационные испытания проводятся в письменной форме;

г) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

- письменные задания выполняются обучающимися на компьютере со специализированным программным обеспечением или диктовываются ассистенту;
- по их желанию государственные аттестационные испытания проводятся в устной форме.

5.6. Обучающийся с ограниченными возможностями здоровья не позднее чем за 3 месяца до начала проведения государственной итоговой аттестации подает письменное заявление о необходимости создания для него специальных условий при проведении государственных аттестационных испытаний с указанием его индивидуальных особенностей. К заявлению прилагаются документы, подтверждающие наличие у обучающегося индивидуальных особенностей (при отсутствии указанных документов в университете).

В заявлении обучающийся указывает на необходимость (отсутствие необходимости) присутствия ассистента на государственном аттестационном испытании, необходимость (отсутствие необходимости) увеличения продолжительности сдачи государственного аттестационного испытания по отношению к установленной продолжительности (для каждого государственного аттестационного испытания).

**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:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

Научным руководителем прошу назначить \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(личная подпись студента)

\_\_\_\_\_  
(дата)

Визы:

Научный руководитель \_\_\_\_\_

Зав. кафедрой управления \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(решение кафедры)

Протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_.

**ФОРМА ЗАДАНИЯ НА ВЫПОЛНЕНИЕ ВКР**

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ г.

Институт экономики, управления и права РГГУ

Факультет управления

Кафедра \_\_\_\_\_

**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)Научный руководитель \_\_\_\_\_  
(подпись)Научный консультант \_\_\_\_\_  
(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 научного руководителя и зав. кафедрой о выполнении
1	2	3
Выбор направления исследования. Прикрепление студента к кафедре для написания ВКР. Назначение научного руководителя (2)		
Утверждение на кафедре темы ВКР (3)		
Обсуждение с научным 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 научного руководителя		
Предзащита ВКР на кафедре (4) Рекомендация или отказ в рекомендации к защите (5)		
Рецензирование ВКР. Ознакомление с отзывом научного руководителя и рецензией оппонента (6)		
Защита ВКР на заседании ГЭК		

Студент \_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель \_\_\_\_\_  
(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 «РГГУ»)**

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  
Направленности (Профиль) – Менеджмент

Допущено к защите на ГЭК

Зав. кафедрой управления,  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_ Н.В. Овчинникова

Научный руководитель:  
к.т.н., профессор кафедры управления,

\_\_\_\_\_ Г.А. Шишкова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ г.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ г.



## **ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ СОДЕРЖАНИЯ ВЫПУСКНОЙ ВКР**

на тему: «Анализ и совершенствование системы управления качеством продукции в организации (на примере ООО «Мираторг»)»

### **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>3</b>
<b>1. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ</b>	<b>7</b>
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
<b>2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ООО «МИРАТОРГ»</b>	<b>25</b>
2.1. Общая характеристика предприятия	25
2.2. Исследование организационной структуры и кадрового состава отдела технического контроля	30
2.3. Оценка работы предприятия в области качества	36
Выводы	45
<b>3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ В ООО «МИРАТОРГ»</b>	<b>46</b>
3.1. Выбор новой стратегии предприятия в области качества	46
3.2. Рекомендации по совершенствованию системы контроля управления качеством	52
3.3. Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций	58
Выводы	60
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	<b>61</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ</b>	<b>63</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	

## ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ СПИСКА СОКРАЩЕНИЙ

### СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

АН РФ	Академия наук РФ
АРМ	Автоматизированное рабочее место
АУП	Административно-управленческий персонал
Вест. МГУ	Журнал «Вестник Московского Университета». Серия «Право»
ВВП	Валовой внутренний продукт
ВНИИДАД	Всероссийский научно-исследовательский институт документоведения и архивного дела
ГД РФ	Государственная Дума РФ
ГК РФ	Гражданский кодекс РФ
ГСДОУ	Государственная система документационного обеспечения управления
ЕС	Европейский союз
ЕСОМАР	Европейское общество общественного мнения и маркетинговых исследований
ЕСО	Международная организация по стандартизации
ИПС	Информационно-правовая система
М., СПб.	Сокращения от городов Москва и Санкт-Петербург
МБТ	Московское бюро труда
МИС	Маркетинговая информационная система
МОТ	Международная организация труда
МТП	Международная торговая палата
МУП	Муниципальное унитарное предприятие
НДС	Налог на добавленную стоимость
НИОКР	Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы
ООН	Организация Объединенных Наций
ОРД	Организационно-распорядительная документация
ППП	Пакет прикладных программ
ПСЗ	Полное собрание законов
РАГС	Российская академия государственной службы
СМИ	Средства массовой информации
СПП	Собрание постановлений правительства
ТК РФ	Трудовой кодекс РФ
ТН ВЭД	Товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности
ТНК	Транснациональная корпорация
УСД	Унифицированная система документации
Факс. изд.	Факсимильное издание

## ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ СПИСКА ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

#### Источники

##### *Опубликованные*

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. М.: РИОР, 2010. – 704 с..
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2010. 192 с.
3. Федеральный закон от 08.02.98 N 14–ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изм. и доп. от 11 июля, 31 декабря 1998 г., 21 марта 2002 г.) / Информационно-правовая система «КонсультантПлюс».
4. Федеральный закон от 02.05.2006 N 59–ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» / Информационно-правовая система «Консультант Плюс».
5. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. М.: ГроссМедиа, 2006. – 288 с.
6. Новый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. 100 образцов документов: дополненный постановлением Минтруда РФ от 29.01.2004 № 5, от 09.02.2004 № 9, от 22.04.2004 № 51. 3-е изд., стер. М.: Омега-Л. 2007. – 393 с.

##### *Неопубликованные*

7. Устав ООО «ДжейВеста» (новая редакция). М., 2009. – 16 с.
8. Бухгалтерские балансы ООО «ДжейВеста». М., 2015–2017.
9. Должностные инструкции руководителей и специалистов ООО «ДжейВеста». М., 2015–2017.
10. Организационная структура управления ООО «Омега». М., 2017.
11. Положения о структурных подразделениях и функциональных службах ООО «ДжейВеста». М., 2009–2017.
12. Штатное расписание ООО «ДжейВеста». М., 2017. – 3 с.

#### Литература

13. *Андреев Г.И.* Основы управления предприятием: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2005. – 356 с.
14. *Архипова Н.И.* Организационное управление: Учеб. пособие для вузов / Н.И. Архипова, В.В. Кульба, С.А. Косяченко. М.: РУГУ, 2007. – 733 с.
15. *Баринов В.А.* Организационное проектирование: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2005. – 399 с.
16. *Бовыкин В.И.* Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов. М.: Экономика, 2010. – 352 с.
17. *Бородин А.* Этапы формирования стратегического потенциала предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 6. – С. 95–102.
18. *Васильченко Н.Г.* Современная система управления предприятием: Учеб.-практ. пособие). М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008. – 356 с.

19. *Винокуров С.Г.* Модели и методы оперативного менеджмента: монография. М.: Экономика, 2006. – 207 с.
20. *Виханский О.С.* Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. 5-е изд. М.: Экономистъ, 2007. – 527 с.
21. *Давыдова Л.А.* Экономика и управление предприятием / Л.А. Давыдова, В.К. Фальцман. М.: Финансы и статистика, 2009. – 429 с.
22. *Друкер П.Ф.* Практика менеджмента: Учеб. пособие: пер. с англ. М.: Вильямс, 2007. – 400 с.
23. *Журавлев П.В.* Теория системного менеджмента: Учебник / П.В. Журавлев, Р.С. Седегов, В.Г. Янчевский. М.: Экзамен, 2006. – 512 с.
24. *Зайцев Н.Л.* Экономика, организация и управление предприятием: Учеб. пособие. 2-е изд., доп. М.: ИНФРА-М, 2007. – 455 с.
25. *Ильин В.В.* Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика. М.: Вильямс, 2006. – 176 с.
26. *Калигин Н.А.* Принципы организационного управления. М.: Финансы и статистика, 2006. – 320 с.
27. *Кравченко В.Ф.* Организационный инжиниринг / В.Ф. Кравченко, Е.Ф. Кравченко, П.В. Забелин. М.: ПРИОР, 2004. – 286 с.
28. *Мескон М.* Основы менеджмента: Учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 2006. – 720 с.
29. *Мильнер Б.З.* Теория организации. М.: ИНФРА-М, 2007. – 384 с.
30. *Новицкий Н.И.* Организация, планирование и управление производством: Учеб.-метод. пособие / Н.И. Новицкий, В.П. Пашуто / под ред. Н.И. Новицкого. М.: Финансы и статистика, 2006. – 618 с.
31. Основы теории оптимального управления: Учеб. пособие для экон. вузов / В.Ф. Кротов, Б.А. Лагома, С.М. Лобанов и др. / под ред В.Ф. Кротова. М.: Высшая школа, 2000. – 238 с.
32. *Поршнев А.Г.* Управление организацией: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. / А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин. М.: ИНФРА-М, 2007. – 736 с.
33. *Пригожин А.И.* Методы развития организаций. М.: Финстатинформ, 2003. – 712 с.
34. *Раздорожный А.А.* Управление организацией (предприятием): Учебник. М.: Экзамен, 2006. – 637 с.
35. *Реген В.* Управление комплексным развитием предприятия / В. Реген, Е.А. Ткаченко. СПб.: Изд-е В. Регена, 2006. – 256 с.
36. *Румянцева З.П.* Менеджмент организации: Учеб. пособие / З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, Р.З. Акбердин. М.: ИНФРА-М, 2002. – 512 с.
37. *Трубочкина М.И.* Управление затратами предприятия: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2007. – 218 с.
38. *Туровец О.Г.* Организация производства и управление предприятием: Учебник. 3-е изд. / О.Г. Туровец, В.Б. Родионов, М.И. Бухалков. М.: ИНФРА-М, 2008. – 544 с.
39. *Шарапов В.М.* Универсальные технологии управления / В.М. Шарапов, Е.В. Шарапова. М.: Техносфера, 2006. – 496 с.

#### Справочные издания

40. *Джей Р.* Энциклопедия менеджера: алгоритмы эффективной работы / Р. Джей, Р. Темплар. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 678 с.
41. *Друкер П.* Энциклопедия менеджмента. М.: Вильямс, 2009. – 432 с.
42. Классики менеджмента: Энциклопедия / под ред. М. Уорнера / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.
43. Маркетинг: энциклопедия / Под ред. М. Бейкера. СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.

44. Управление организацией: Энциклоп. словарь / Под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова, В.Н. Гунина. М.: ИНФРА-М, 2001. – X, 822 с.

Адреса Интернет-ресурсов

International Business Relations Corporation (IBR) [Электронный ресурс]. Электрон. дан. [М.], 2008–2010. Режим доступа: URL: <http://www.ibr.ru> (дата обращения 11.02.2010).

Правительство Российской Федерации [Электронный ресурс]. Электрон. дан. [М., 2010.]. Режим доступа: <http://www.government.ru> (дата обращения 25.03.2010).

## **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 требованиями настоящих Методических указаний;
- реферат ВКР на русском языке, объемом не превышающий 50 % от установленного норматива, оформленный в соответствии с требованиями (аналогичными требованиями 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, назначаемым в качестве основного научного руководителя одной из выпускающих кафедр Института экономики, управления и права, и преподавателем-консультантом, предоставляемым кафедрой иностранного языка или международного центра РГГУ.

При подготовке ВКР на иностранном языке студент подает заявление на имя заведующего выпускающей кафедрой 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 выпускающей кафедре.

В целях подготовки качественных работ, представляемых к защите на иностранном языке, задание на ВКР должно быть согласовано с научным руководителем выпускающей кафедры, преподавателем-консультантом кафедры иностранного языка, а при необходимости – утверждаться заведующими соответствующих кафедр.

В случае невыполнения установленных требований выпускающая кафедра может не допустить к защите ВКР.

## ОБРАЗЦЫ ОФОРМЛЕНИЯ ПОДСТРОЧНЫХ ССЫЛОК

### ССЫЛКИ НА НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ АКТЫ

1. При первом упоминании нормативно-правового акта (кроме Конституции) следует в тексте или сноске указать его полное наименование, кем и когда принят; в сноске обязательно дать источник.

#### **Пример 1.**

В соответствии с Федеральным законом от 12.05.1995 № 88–ФЗ «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации»<sup>1</sup>...

---

<sup>1</sup> Федеральный закон от 12.05.1995 № 88–ФЗ «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» (в ред. Федеральных законов от 21.03.2002 N 31-ФЗ, от 22.08.2004 N 122-ФЗ, от 02.02.2006 N 19-ФЗ) / Информационно-правовая система «КонсультантПлюс».

2. При дальнейшем упоминании того же акта можно использовать его краткое название, например: в соответствии со ст. 3 Закона «О господдержке малого предпринимательства...».

Однако обязательно следует привести номер статьи или пункта акта, имеющих отношение к вопросу.

### ПЕРВИЧНЫЕ И ПОВТОРНЫЕ ПОДСТРОЧНЫЕ ССЫЛКИ, ПОМЕЩЕННЫЕ НА ОДНОЙ СТРАНИЦЕ

#### **Пример 2.**

Глобализация экономики породила тенденцию интернационализации денежной политики, валютной консолидации. Для многих стран своя валюта стала дорогим удовольствием, вызывая инфляцию, девальвацию, финансовые кризисы. Международной валютой уже стал евро, вызревает идея единой валюты для стран Америки. Не исключено, что в XXI в. получат хождение в основном три валюты: для Европы – евро, для Америки – доллар и для Азии – йена<sup>1</sup>.

На начало 2000 г. в России действовали 1339 коммерческих банков, из них финансово-стабильных – около 100. Валюта балансов данных банков не превышает 100 млрд. долларов, причем 50 % приходится на Сбербанк; это уровень среднего западного банка. Суммарные их активы по отношению к ВВП составляют менее 24 % (в Англии – 250 %, в Германии – 170 %, в Китае – 120 %, в Индии – 50 %)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Мазур И.И. Эффективный менеджмент / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерроге. М.: Высшая школа, 2003. С. 114.

<sup>2</sup> Там же. С. 115.

## ФОРМА ОТЗЫВА НАУЧНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ВКР

### ОТЗЫВ НАУЧНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ на выпускную квалификационную работу

Студента (ки) \_\_\_\_\_  
кафедра/УНЦ \_\_\_\_\_  
направление подготовки \_\_\_\_\_

форма обучения \_\_\_\_\_ курс \_\_\_\_\_ группа \_\_\_\_\_  
Тема выпускной квалификационной работы (ВКР) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### ТЕКСТ ОТЗЫВА

*Научный руководитель в свободной форме анализирует: актуальность и новизну темы; соответствие содержания работы теме; степень самостоятельности раскрытия темы; логичность, четкость, грамотность изложения материала; обоснованность, новизна выводов, практическая ценность полученных результатов; рекомендации к публикации, внедрению, представлению на конкурс; уровень теоретической разработки темы (для магистрантов); соответствие правилам оформления работы; оценка соответствия ВКР предъявляемым требованиям Федеральных государственных образовательных стандартов.*

Научный руководитель \_\_\_\_\_  
(должность, ученая степень, ученое звание, Ф.И.О.)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_г.      Подпись \_\_\_\_\_



**ФОРМА ОТЗЫВА НАУЧНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ВКР**

Институт экономики, управления и права РГГУ

**ОТЗЫВ НАУЧНОГО 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 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Научный руководитель \_\_\_\_\_  
 (ученые степень и звание, должность, место работы)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ г.



**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.

**ОТЧЕТ О ПРОВЕРКЕ ВКР НА АНТИПЛАГИАТ****Отчет о проверке на заимствования № 1**

**Автор:** И.А. Дорохова / ID: 691

**Проверяющий:** Артемов О. Ю. ([artemov.o@rggu.ru](mailto:artemov.o@rggu.ru) / ID: 691)

**Организация:** Российский государственный гуманитарный Университет

Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- <http://rsuh.antiplagiat.ru>

**Информация о документе**

№ документа: 8

Начало загрузки: 08.02.2018 14:08:58

Длительность загрузки: 00:00:05

Имя исходного файла: РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ  
ОРГАНИЗАЦИИ

Размер текста: 1437 кБ

Символов в тексте: 134656

Слов в тексте: 15172

Число предложений: 919

**Информация об отчете**

Последний готовый отчет (ред.)

Начало проверки: 08.02.2018 14:09:04

Длительность проверки: 00:00:18

Комментарии: не указано

Модули поиска: Модуль поиска ЭБС "БиблиоРоссика", Модуль поиска ЭБС "BOOK.ru",  
Коллекция РГБ, Цитирование, Модуль поиска ЭБС "Университетская библиотека  
онлайн", Модуль поиска ЭБС "Айбукс", Модуль поиска Интернет, Модуль поиска ЭБС  
"Лань", Модуль поиска "РГГУ"

21,48%

Заимствования

0,58%

Цитирования

77,94%

Оригинальность

**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](http://www.aenergy.ru)[info@aenergy.ru](mailto:info@aenergy.ru)

19.05.2016

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 2016 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 Произведением  
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 /