**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

# **«Российский государственный гуманитарный университет»**

(РГГУ)

Институт экономики, управления и права

Факультет управления

Кафедра управления

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

**ПО НАПИСАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ**

**ВЫПУСКНЫХ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ РАБОТ**

Направление подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»

Направленность (Профиль) подготовки: «Без направленности (профиля)»

Квалификация выпускника: бакалавр

Формы обучения: очно-заочная и заочная

#### Москва 2018

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Общие положения |  |
| 2. | Общие требования к содержанию и оформлению  выпускных квалификационных работ |  |
| 2.1. | Порядок выбора темы исследования и ее утверждения |  |
| 2.2 | Обязанности научного руководителя |  |
|  |  |  |
| 2.3 | Обязанности студента-выпускника |  |
| 2.4 | Организация и планирование ВКР |  |
| 2.5 | Порядок работы с источниками и литературой |  |
|  |  |  |
| 2.6 | Порядок сбора и обработки первичной информации |  |
|  |  |  |
| 2.7 | Основные элементы ВКР |  |
| 2.8 | Оформление ВКР |  |
| 3 | Фонд оценочных средств |  |
| 3.1 | Перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в резуль-тате освоения ОП ВО, контролируемые в ходе подготовки и защиты ВКР |  |
| 3.2 | Описание показателей, критериев и шкал оценивания компетенций |  |
| 3.3 | Примерный перечень тем выпускных квалификационных работ (ВКР) |  |
| 3.4 | Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения ОП ВО |  |
| 3.5 | Предзащита ВКР |  |
| 3.6 | Рецензирование ВКР |  |
| 3.7 | **Требования к порядку передачи ВКР на кафедру управления** |  |
| 3.8 | Подготовка доклада и презентации ВКР |  |
| 3.9 | Проведение защиты ВКР |  |
| 3.10 | Особенности защиты ВКР лицами с ограниченными возможностями здоровья |  |
| 3.11 | Критерии оценки ВКР |  |
|  |  |  |
| 3.12 | Выставление оценок ВКР |  |
| 3.13 | Порядок хранения и использования ВКР |  |

**1. Общие положения**

1.1. Целью государственной итоговой аттестации выпускников является установление соответствия уровня профессиональной подготовки требованиям федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Государственная итоговая аттестация проводится в соответствии со следующими документами:

* Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
* Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 08.02.00 «Менеджмент» (далее – образовательный стандарт, ФГОС ВО);
* приказ Минобрнауки России от 19.12.2013 № 1367 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»;
* приказ Минобрнауки России от 29.06.2015 № 636 «Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры»;
* приказ Минобрнауки России от 09.03.2016 № 86 «О внесении изменений в Порядок проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры», утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 29.06.2015 № 636»;
* Устав федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный гуманитарный университет», утвержденный приказом Минобрнауки России от 29.10.2015 № 1254;
* Положение о проведении государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры (новая редакция), утвержденное приказом ректора РГГУ от 15.03.2016 № 01-56/осн.;
* локальные нормативные акты РГГУ.
  1. Формами государственной итоговой аттестации являются:
* сдача государственного экзамена по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»;
* защита выпускной квалификационной работы (далее – ВКР).

2**. Общие требования к содержанию и оформлению**

**выпускных квалификационных работ**

*2.1. Порядок выбора темы исследования и ее утверждения*

Примерная тематика выпускных квалификационных работ по направлению – «Менеджмент» (бакалавриат) разрабатывается выпускающими кафедрами, 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 по направлению «Менеджмент» (бакалавриат) могут выступать:

* предприятий любой организационно-правовой формы и формы собственности;
* различные сферы деятельности: управленческая, организационная, экономическая, маркетинговая, информационно-аналитическая, проектно-исследова-тельская, 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.

*2.2. 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.

*2.3. 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 отказаться 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.

*2.4. 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 написа-ния (*Приложение 4*). 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-го и 15-го числа каждого месяца студент-выпускник должен предъявлять материалы по ВКР руководителю для определения степени ее готовности.

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.

*2.5. 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.

*2.6. 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.

*2.7. 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, напечатанного через полтора интервала шрифтом Times New Roman, кегль 14 (включая титульный лист, лист содержания, список источников и литературы).

Приложения в общий объем работы не входят.

**Содержание**

ВСодержании 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:***

1. ***определить место и роль управления в работе современных организаций;***
2. ***раскрыть взаимосвязь управления и системы отношений внутри организации;***
3. ***изучить основные методы принятия управленческих решений;***
4. ***провести анализ организационной, кадровой и коммерческо-хозяйственной деятельности ООО «ДжейВеста»;***
5. ***выявить проблемы, существующие на настоящий момент в системе его управления;***
6. ***разработать рекомендации по совершенствованию управленческой деятельности ООО «ДжейВеста» (цели, стратегии развития, кадры, информационное обеспечение);***
7. ***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.[[1]](#footnote-2)***

***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 уровнях6 внутрифирменное управление, управление производством (или основной деятельностью) и управление персоналом.***

***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.***

***Весьма 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 проведённого 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, систематизирован-ный 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 закачивать разделы и подразделы табличными и рисуночными материалами.

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

Каждый раздел ВКР должен заканчиваться выводами.

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

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

**Заключение**

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

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

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

Примерный объем Заключения 3–6 страниц.

**Список сокращений**

ВСписке сокращений (*Приложение 6*) 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, прейскуранты, 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.

*2.8. Оформление ВКР*

ВКР должна быть подготовлена в одном экземпляре и переплетена в прошитую коленкоровую 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 правовому 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. 16).**

***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. 16).**

***Таблица 2***

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

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Год (отчет)** | **Год (базис)** | **Отклонение абсолютное, (+/- )** | **Процент выполнения плана, %** | **Откло-нение, %, (+/-)** |
| **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. 16–17).**

***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** |

***Продолжение таблицы 2***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Фондоемкость, руб./руб.** | **0,48** | **0,46** | **+ 0,02** | **+ 4,3** |
| **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. 19).**

****

**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, (1)**

**где:**

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

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

**А – 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;**

**М – 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) (2)**

**A = ((dS /dt + Zs) M) / ((M-S) r) (3)**

**Подставляем данные значения в формулу 2.3:**

**А = ((1,8367 + 0,01 х 18,367) 400) / ((10 (400 – 18,367)) = 0,2115 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 (х 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.2**

в ссылке:

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

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

**2 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/**](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*:

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

**1****Официальные периодические издания: электрон, путеводитель / Рос. нац. б-ка. Центр правовой информации. СПб., 2008–2017. URL:** [**http://www.nlr.ru/laivcenler /**](http://www.nlr.ru/laivcenler%20/) **lzaVlndex.html (дата обращения; 18.01.2017).**

Или если о данной публикации говорится в тексте документа:

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

**2 URL: http://www.nlr.ru/laivcenler/lzaVlndex.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. Фонд оценочных средств**

*3.1. Перечень компетенций, которыми должны овладеть в результате освоения ОП ВО, контролируемые в ходе подготовки и защиты ВКР*

| ***Коды***  ***компетенции*** | ***Содержание компетенций*** |
| --- | --- |
| **Общепрофессиональные (ОПК)** | |
| ОПК-1 | владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности |
| ОПК-2 | способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений |
| ОПК-3 | способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия |
| ОПК-4 | способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации |
| ОПК-5 | владение навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем |
| ОПК-6 | владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций |
| ОПК-7 | способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных техноло-гий и с учетом основных требований информационной безопасности |
| **Профессиональные (ПК)** | |
| ПК-1 | владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры |
| ПК-2 | владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде |
| ПК-3 | владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности |
| ПК-4 | умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации |
| ПК-5 | способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений |
| ПК-6 | способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений |
| ПК-7 | владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ |
| ПК-8 | владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений |
| ПК-9 | способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли |
| ПК-10 | владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления |
| ПК-11 | владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов |
| ПК-12 | умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления) |
| ПК-13 | умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций |
| ПК-14 | умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета |
| ПК-15 | умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании |
| ПК-16 | владение навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов |
| ПК-17 | способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели |
| ПК-18 | владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) |
| ПК-19 | владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками |
| ПК-20 | владение навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур |

*3.2. Описание показателей, критериев и шкал оценивания компетенций*

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.

**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 базы 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 развития и угрозы со стороны окружающей среды, выявления силь­ных и слабых сторон данной фирмы.

В ВКР рекомендуется применять SWOT-анализ как инструментдля 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 взаимообусловливающих 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 (3), 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 (3);
* 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 производстве 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:

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

*Эффективность = Результаты работы организации /*

*Количество управленческих работников.*

Существует несколько общих способов повышения эффективности управления:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Если в результате рационализации управления удается 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 варианта 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 расходованием ресурсов в рамках процесса производства продуктов и услуг. Переменные затраты включают поставки, факторы производства, такие как труд, машинное время, масштабы которых непосредственно связаны с объемом производства. Постоянные затраты напрямую не связанные с масштабами.

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

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

*Управление 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 первогоподхода 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 второгоподхода 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 груда; 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 груда 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):

ЭУ=П / ЗУ,

где:

П – прибыль организации;

ЗУ – затраты на управление.

Коэффициент численности управленческих работников (КЧ):

КЧ = ЧУ / Ч,

где:

ЧУ – численность работников управления;

Ч – численность работников организации.

Коэффициент затрат на управление (КЗ):

К3 = 3у / 3,

где:

3 – общие затраты предприятия.

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

КЭП = ЗУ / К,

где:

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):

КЭ = Эг / Зу,

где:

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

Зу – затраты на мероприятия по совершенствованию управления.

Годовой экономический эффект (Эг) может рассчитываться по формуле:

Эг = С – Зу • ЕН,

где:

С – годовая экономия от мероприятий по совершенствованию управления;

ЕН – отраслевой нормативный коэффициент эффективности.

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

Кэ = ЭО / ЗУ,

где:

ЭО – общая экономия, получаемая в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления;

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 Эг можно рассчитать по формуле:

Эг = (С1 – С2) • В2 – Ен – Зед,

где:

C1 и С2 – стоимость единицы работы до и после внедрения ме­роприятий по НОУТ (трудовые затраты), руб.;

В2 – годовой объем работ после внедрения мероприятий по НОУТ в натуральном выражении (документов, чертежей, строк и т.п.);

Ен – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффек­тивности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости Тн);

Ен для мероприятий по НОУТ устанавливается равным 0,15;

Тн  = 6,7 года;

Зед  – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий (руб.).

Порядок определения стоимости единицы работы С1 и С2 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 Зед 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 В2 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:

Э = Эв + Эдс + Эт – 3,

где:

Э – общая экономия, достигнутая за счет всех мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.;

Эв – экономия, достигаемая за счет высвобождения численности, руб.;

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

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

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

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

Для расчета экономии Эв, достигаемой за счет высвобождения численности, пользуются формулой:

*п*

Эв = Σ NI выс.в • ЗП,

*I*

где:

Σ NI выс.в – численность высвобождаемых работников, чел.;

ЗП – среднегодовая заработная плата одного работника с на­числениями, руб.

Экономия Эдс, достигнутая за счет изменения должностного состава, рассчитывается следующим образом:

Эдс = Фзд – Фзп,

где:

Фзд и Фзп– соответственно годовой фонд заработной платы (с начислениями) «до» и «после» пересмотра должностной структу­ры, руб.

Затраты 3 на осуществление мероприятий НОУТ в расчете на год включают: затраты на механизацию труда 3М, затраты на стимулиро­вание работников 3с, затраты на проведение исследований и прочие затраты Зп.

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 Эпр может быть подсчитана по следующей формуле:

Эв = Σ (Ci1 – Сi2) • Bi,

где:

Ci1 и Сi2– себестоимость единицы продукции соответственно до и после внедрения мероприятий НОУТ;

Вi – 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:

1. Затраты на внедрение Зед, тыс. руб. 1900
2. Затраты времени (годовые), ч:

а) на поиск документов:

* до внедрения мероприятий Т1 220
* после внедрения Т2, 100

б) на обработку корреспонденции и документов:

* до внедрения мероприятий Т3 60
* после внедрения Т4 20

1. Среднечасовая заработная плата работников ЗП, руб. 200

Расчеты:

1. Экономия рабочего времени:

(220 + 60) – 20 – (100 + 20) • 20 = 3200 ч;

1. Относительная экономия фонда заработной платы:

3200 • 200 = 640 000 руб.;

1. Экономия по отчислениям:

640 000 • 0,39 = 249 600 руб.;

1. Увеличение амортизационных отчислений:

1 900 000 • 0,07= 133 000 руб.;

1. Экономическая эффективность:

Эг = 640 000 + 249 600 – 133 000 – (0,15 • I 900 000) – 100 000 =

= 371 600 руб.

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 (Ээ), имеет следующий вид:

Ээ = (Стоимость прибавочного продукта /

/ Затраты на создание при­бавочного продукта) • 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 Ээ чаше 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:

Ээ = [К • (П2 / З2 **–** П1 / 31)] • 100 %,

где:

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

П1 – прибыль от реализации продукции при первом варианте УР;

П2 – прибыль от реализации продукции при втором вари­анте УР;

31 – затраты на производство продукции при первом варианте УР;

32 – 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 (К = 0,2–0,3):

Ээ = [(П – К) / 3] • 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 (Ээ)), исходя из следующего соотношения:

Ээi = Сi Рi • 100 %,

где:

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

Pi – 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:

m

Ээ = Σ Ээi / m;

i = 1

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

m

Ээ = ( Σ Ээi • Рi ) / m.

i = 1

*Информационно-аналитическая деятельность*

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

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

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

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

f = V / F,

где:

V – объем продукции;

F – среднегодовая стоимость промыш­ленно-производственных основных средств.

Фондоемкость показывает (Ф/е), сколько основных средств ис­пользуется для производства 1 руб. продукции и определяется по формуле:

Ф/е = F / V.

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

q = V / Fa,

где:

q – фондоотдача активной части основных средств;

Fa – сред­негодовая стоимость активной части основных средств.

Эффективность использования материальных ресурсов организации характеризуется обобщающими и частными показателями. К обобщающим показателям относятся: материалоемкость продукции, материалоотдача, 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:

Me = Мз / Nb,

где:

Мз – материальные затраты;

Nв – объем выпуска продукции в стоимостных или натуральных показателях.

Материалоотдача 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.):

Мо= Nb / Мз.

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

Dмз = Мз / С,

где:

С – 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 ремонтопригодности оборудования; инноваций, направленных на снижение штрафных санкций за несоответствие параметров продукции;
* снижения затрат на диагностику, контроль эффективности за­шиты 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;

6) факторов, связанных с повышением качества готовой продукции, изменением цен, оптимизацией финансовых потоков и налогообложения.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Научныйэффект 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.

Социальныйэффект 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.

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**:
   1. месторасположение;
   2. организационно-правовая форма;
   3. состав документов, на основании которых организация осуществляет свою деятельность;
   4. цель и задачи деятельности;
   5. миссия и ценностные ориентиры;
   6. вид выпускаемой продукции (или оказываемых услуг).
2. **Описание организационной структуры**:
3. тип и вид, а также количество уровней управления;
4. особенности распределения полномочий и функциональных обязанностей по руководящему составу и подразделениям организации;
5. система координации и взаимодействия в процессе управленческой деятельности;
6. действующие нормы управляемости (диапазон контроля);
7. 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).

1. **Характеристика персонала организации**:
2. общее количество сотрудников;
3. структура должностей;
4. уровень образования;
5. коэффициент текучести.
6. **Анализ и оценка трудоемкости реально выполняемой работы** (отдельным подразделением, несколькими подразделениями):
7. оценка эффективности существующей системы полномочий и распределения функциональных обязанностей;
8. описание существующей системы внутренних и внешних коммуникаций;
9. анализ степени загруженности подразделений.
10. **Выявление и анализ проблем в построении оргструктуры**.
11. **Оценка эффективности существующей оргструктуры**.

*По теме: «Анализ и совершенствование корпоративной культуры 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. **Характеристика персонала организации**:
   1. общее количество сотрудников;
   2. структура должностей;
   3. уровень образования;
   4. коэффициент текучести.
3. **Диагностика сложившейся корпоративной культуры в организации**:
4. анализ корпоративной культуры (например, с помощью методики критериев оценки и рамочных конструкций К. Камерона – Р. Куинна, опросных листов по методике Д. Дэнисона);
5. анализ корпоративной этики и социально-психологического климата как элементов корпоративной культуры организации (например, по карте-схеме Лутошкина).
6. **Визуализация корпоративной культуры в организации**, предполагающая представление с помощью графических, экспертных, социологических методов результатов проведенного исследования).
7. **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**:
3. тип и вид, а также количество уровней управления;
4. особенности распределения полномочий и функциональных обязанностей по руководящему составу и подразделениям организации.
5. **Характеристика персонала организации**:
   1. общее количество сотрудников;
   2. структура должностей;
   3. уровень образования;
   4. коэффициент текучести.
6. **Обоснование необходимости разработки бизнес-плана организации**.
7. **Анализ условий и факторов реализации бизнес-проекта**:
8. состояние рынка и отрасли;
9. профиль клиента (потребителя);
10. основные и потенциальные конкуренты;
11. описание производства и бизнес-процессов;
12. сильные и слабые стороны организации;
13. ее стратегические преимущества (ключевые компетенции).

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

1. **Краткая характеристика организации и ее деятельности**:
   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**:
3. тип и вид, а также количество уровней управления;
4. особенности распределения полномочий и функциональных обязанностей по руководящему составу и подразделениям организации.
5. **Характеристика персонала организации**:
   1. общее количество сотрудников;
   2. структура должностей;
   3. уровень образования;
   4. коэффициент текучести.
6. **Ознакомление с положением, в котором находится лицо, принимающее решение в области стратегического управления, в соответствии с поставленными задачами и имеющимися в его распоряжении ресурсами.**
7. **Анализ отрасли и конкурентной ситуации**:
8. оценка конкурентных сил на исследуемом рынке по методике М. Портера;
9. исследование движущих сил конкуренции, которые вызывают в отрасли значительные изменения;
10. определение конкурентной позиции организации на основе составления карты стратегических групп основных «игроков» в отрасли;
11. анализ конкурентов;
12. поиск ключевых факторов успеха, обеспечивающих дальнейшее продвижение организации на рынке и повышение получаемой ею прибыли;
13. заключение о перспективах отрасли, её общей привлекательности в краткосрочной и долгосрочной перспективах.
14. **Изучение ресурсов и конкурентных возможностей** (полученные результаты следует отразить в матрицах SWOT и PEST).
15. **Определение конкурентной устойчивости исследуемой организации**,что предполагает проведение ее стратегического позиционирования по таким критериям, как:
16. характеристика ассортимента;
17. соотношение цена/качество;
18. используемые технологии;
19. инновационные возможности;
20. финансовое положение;
21. издержки по сравнению с конкурентами;
22. обслуживание клиентов и другие.
23. **Выявление и определение симптомов проблемы, для чего рекомендуется прибегнуть к мониторингу рыночной ситуации,** используя такие индикаторы, как:
24. уровень конкуренции в отрасли;
25. товарный ассортимент;
26. качество обслуживания;
27. диапазон цен;
28. методы продвижения;
29. группы потребителей;
30. степень предпринимательского риска;
31. динамика показателей объёмов реализации;
32. доля рынка;
33. норма прибыли;
34. рекламации клиентов и другие.
35. **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.
36. **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.
37. **Формулирование/корректировка стратегического видения и миссии**.
38. **Выдвижение новых приоритетных целей**, для чего рекомендуется применение такого инструмента, как «дерево целей».
39. **Разработка эффективной конкурентной стратегии**, базирующейся на имеющихся в распоряжении исследуемой организации ресурсах, компетенциях и конкурентных возможностях.
40. **Обоснование выбора рекомендуемой стратегии и расчет возможных социально-экономических эффектов, связанных с ее применением**.
41. **Изучение ожидаемых последствий предлагаемых действий**. При этом необходимо определить, какое воздействие предлагаемые меры окажут непосредственно на решаемую проблему.

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

1. **Краткая характеристика организации и ее деятельности**:
   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**:
3. тип и вид, а также количество уровней управления;
4. особенности распределения полномочий и функциональных обязанностей по руководящему составу и подразделениям организации;
5. соблюдение норм управляемости.
6. **Характеристика кадровой службы организации**:
7. описание ее структуры;
8. количество сотрудников кадровой службы и обоснованность их численности;
9. функции и должностные обязанности, права и ответственность сотрудников кадровой службы.
10. **Количественная и качественная характеристика персонала организации**:
    1. общее число работников (по штатному расписанию и в действительности);
    2. разделение работников по полу, возрасту, уровню образования, стажу работы, категориям;
    3. коэффициент текучести персонала (общий по организации, а в случае необходимости – для конкретного отдела; для различных групп работников).
11. **Опрос (анкетирование или интервью) работников организации об уровне удовлетворенности работой в ней**.
12. **Составление мотивационного профиля работников**.
13. **Анализ мотивационного потенциала работы**.
14. **Описание системы материального и нематериального стимулирования, расчет затрат на нее и оценка эффективности системы**.

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

1. **Краткая характеристика организации и её деятельности**:
   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**:
3. тип и вид, а также количество уровней управления;
4. особенности распределения полномочий и функциональных обязанностей по руководящему составу и подразделениям организации;
5. соблюдение норм управляемости.
6. **Краткая характеристика персонала**:
   1. общее количество сотрудников;
   2. структура должностей;
   3. уровень образования;
   4. коэффициент текучести.
7. **Описание службы обработки информации и особенностей ее работы**:
8. описание топологии центров (отделов, групп) обработки информации;
9. наличие технических, программных и математических средств поддержки принятия управленческих решений;
10. 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).

1. **Выявление функциональных единиц (задач) производственных и управленческих процессов**.
2. **Построение иерархии существующих бизнес-процессов**.
3. **Создание функциональной модели существующей системы управления объектом**.
4. **Создание информационной модели (инфологической схемы) объекта управления**.
5. **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.
6. **Построение функциональной и информационной модели новой (улучшенной) системы управления объектом**.
7. **Разработка проекта базы данных, состава и структуры АРМ (автоматизированных рабочих мест) объекта**.

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

1. **Краткая характеристика предприятия и его деятельности**:
   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.
2. **Описание организационной структуры**:
3. тип и вид, а также количество уровней управления;
4. особенности распределения полномочий и функциональных обязанностей по руководящему составу и подразделениям организации;
5. соблюдение норм управляемости.
6. **Краткая характеристика персонала**:
   1. общее количество сотрудников;
   2. структура должностей;
   3. коэффициент текучести.
7. **Описание организации производства на предприятии**:
8. тип и вид производимых товаров (или оказываемых услуг);
9. описание требований, предъявляемых к производственному процессу;
10. основные достоинства и недостатки существующего управления производственными процессами на предприятии.
11. **Характеристика ресурсов предприятия, необходимых для производства продуктов (или оказания услуг)**:
12. общее количество и требования к качеству ресурсов;
13. структура складов;
14. мощности поставщиков;
15. возможности увеличения ресурсной базы предприятия.
16. **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.

1. **Выявление проблем в снабжении ресурсами**.
2. **Оценка эффективности увеличения ресурсной базы предприятия** (по отдельным группам ресурсов, по конкретным ресурсам).

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

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

* + 1. **Краткая характеристика объекта исследования**:
       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).

1. **Описание организационной и кадровой структуры**:
2. тип и вид, а также количество уровней управления;
3. особенности распределения полномочий и функциональных обязанностей по руководящему составу и подразделениям организации;
4. соблюдение норм управляемости;
5. общее количество сотрудников.

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

1. анализ состояния (в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001–2008 к менеджменту качества) и решаемые задачи;
2. общее число работников службы управления качеством в исследуемой организации (по штатному расписанию и в действительности);
3. разделение работников по полу, возрасту, уровню образования, стажу работы, категориям;
4. функции, должностные обязанности, права и ответственность сотрудников данной службы;
5. наличие документов, регламентирующих деятельность службы управления качеством;
6. распределение функций управления качеством по горизонтали и вертикали;
7. трудоемкость выполняемых работ в области управления качеством.
8. **Разработка рекомендаций, направленных на совершенство-вание системы менеджмента качества организации, и оценка их социально-экономической эффективности:**
9. разработка структуры и оргструктуры системы менеджмента качества;
10. выделение основных процессов системы менеджмента качества и разработка схемы их взаимодействия;
11. 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;
12. построение матрицы распределения обязанностей и ответственности при разработке и внедрении системы менеджмента качества;
13. составление календарного плана реализации проекта разработки системы менеджмента качества с использованием пакета прикладных программ MS Project;
14. 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**:
   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**:

1. тип и вид, а также количество уровней управления;
2. особенности распределения полномочий и функциональных обязанностей по руководящему составу и подразделениям организации;
3. соблюдение норм управляемости.
4. **Краткая характеристика персонала**:
5. общее количество сотрудников;
6. структура должностей;
7. уровень образования;
8. коэффициент текучести.
9. **Характеристика системы управления электронным документооборотом в организации**:
10. цель и задачи СЭД;
11. виды документационных потоков;
12. модели СЭД;
13. технологии, используемые для организации электронного документооборота;
14. обзор систем класса СЭД на рынке программных продуктов и их сравнительный анализ;
15. нормативно-правовая база в области электронного управления документами.
16. **Методы анализа системы документооборота в организации**:
17. методологии анализа документопотоков: текстовый, графический и смешанный методы;
18. 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).
19. **Анализ системы документооборота в организации** (по отдельным или нескольким подразделениям).
20. анализ структуры документооборота;
21. анализ маршрутизации документов;
22. анализ технологических и технических средств передачи документов;
23. анализ структурированности документооборота.
24. **Выявление и анализ проблем в построении системы электронного документооборота организации** или **разработка системы электронного управления документами** (оптимизация маршрутизации документов и технологии организации документооборота).
25. **Оценка эффективности использования системы электронного управления документами в организации** на основе:
26. построенных моделей документопотоков («как есть» и «как должно быть»);
27. метода пооперационного перечня работ, WBS;
28. расчета эффективности выполнении работ при использовании современных информационных и коммуникационных технологий.

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

* + 1. **Краткая характеристика объекта исследования**:

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).
   * 1. **Описание организационной и кадровой структуры**:
8. тип и вид, а также количество уровней управления;
9. особенности распределения полномочий и функциональных обязанностей по руководящему составу и подразделениям организации;
10. соблюдение норм управляемости;
11. общее количество сотрудников.
    * 1. **Характеристика службы маркетинга**:
12. ее организационная структура;
13. наличие документов, регламентирующих деятельность службы маркетинга;
14. распределение функций управления маркетингом по горизонтали и вертикали;
15. общее число работников службы маркетинга (по штатному расписанию и в действительности);
16. разделение работников по полу, возрасту, уровню образования, стажу работы, категориям;
17. функции, должностные обязанности, права и ответственность сотрудников службы маркетинга;
18. трудоемкость выполняемых маркетинговых работ;
19. система оплаты труда работников службы маркетинга.
    * 1. **Исследование внутренней и внешней маркетинговой среды**:
20. микроокружение (поставщики, посредники, конкуренты, клиенты, контактные аудитории);
21. макроокружение (политические, правовые, экономические, научно-технические, демографические, культурные, экологические)
    * 1. **Анализ маркетинговой деятельности на разных уровнях системы управления маркетингом**, включая:
    1. характер и стратегию диверсификации (корпоративный уровень);
    2. конкурентные преимущества, конкурентоспособность продукции и конкурентную стратегию (деловой уровень);
    3. характер и стратегию охвата рынка (функциональный уровень);
    4. 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).

1. **Выявление и анализ проблем управления маркетинговой деятельности**, основанный на сравнении требований к системе управления с ее реальными характеристиками и включающий:
2. оценку влияния выявленных проблем управления маркетингом на деятельность организации в целом;
3. 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;
4. выводы, содержащие краткий итог проведенного анализа и перечень выявленных проблем.
5. **Разработка рекомендаций, направленных на совершенствование управления маркетинговой деятельностью организации, и оценка их социально-экономической эффективности**.

3*.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки*

*результатов освоения образовательной программы*

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 современными организациями.

Студентам представляются на выбор следующие темы ВКР:

1. Исследование и совершенствование системы управления организацией (на конкретном примере[[2]](#footnote-3)).
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).
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 совершенствование 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 совершенствование 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.*

*3.4. Методические материалы,*

*определяющие процедуры оценивания результатов освоения ОП ВО*

В качестве основных методических материалов, определяющих процедур оценивания результатов освоения ОП ВО, следует выделить:

*источники (опубликованные)*:

* 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;

*источники (неопубликованные)*:

Макет программы ГИА. Утвержден приказом Ректора РГГУ от 25.12.2015 № 01-298/осн;

Программа государственной итоговой аттестации студентов-выпусников по очной, очно-заочной и заочной формам обучения по направлению «Менеджмент» (профили «Международный менеджмент», «Маркетинг», «Информационный менеджмент», «Без профиля»). Утверждена руководителем ОП ВО от ;

*дополнительные*:

* Библиография в помощь научной работе: метод. пособие для научных работников и специалистов. М., 1989.
* *Бируля А.И.* Методы научной работы. Харьков, 1982.
* *Вахрин П.И.* Методика подготовки и процедура защиты выпускных квалификационных (дипломных) работ по финансовым и экономическим специальностям. М.: Дашков и Ко, 2004.
* *Веревкин А.Н.* Как оформить библиографию к научной работе: Метод. пособие. М., 1992.
* *Волков Ю.Г.* Как написать диплом, курсовую, реферат. Ростов-н/Д:, 2001.
* *Гецов Г.Г.* Работа с книгой: рациональные приемы. М., 1994.
* *Иванов Г.И.* От рукописи к книге: Автор и редактор / Г.И. Иванов, А.Г. Иванов. Мн., 1997.
* *Кара-Мурза Г.* Проблемы организации научных исследований. М., 1981.
* *Кузин Ф.А.* Кандидатская диссертация: методика написания, правила оформления и порядок защиты. М.: Ось-89, 2003. 208 с.
* *Кузнецов И.Н.* Методика научного исследования. Мн., 1997.
* *Кузнецов И.Н.* Научное исследование / И.Н. Кузнецов, Е.А. Савченко. Мн., 1998.
* *Кузнецов И.Н.* Рефераты, контрольные, курсовые и дипломные работы / И.Н. Кузнецов, Л.В. Лойко. Мн., 1998.
* *Кузнецов И.Н.* Рефераты, курсовые и дипломные работы: Методика подготовки и оформления. М., 2002.
* *Куницина Л.А.* Методическое руководство по дипломному проектированию. Ростов-на-Дону, 1999.
* Курсовые и дипломные работы: От выбора темы до защиты: Справочное пособие / Авт.-сост. И.Н. Кузнецов. Мн.: Мисанта, 2003. – 416 с.
* *Леонов В.П.* Реферирование и аннотирование научной литературы. Новосибирск, 1986.
* Логика научного исследования / под ред. П.В. Кокина, М.В.Поповича. М., 1965.
* *Матейко А.П.* Условия творческого труда: пер. с пол. М., 1970.
* Менеджмент: бакалаврская работа: Учеб. пособие / Под общ. ред. С.Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2014. – 250 с.
* Менеджмент организации: итоговая аттестация студентов, преддипломная практика и дипломное проектирование: Учеб. пособие / Под оющ. Ред. Э.М. Короткова, С.Д. Резника. 2-е изд., перераб. И доп. М.: ИНФРА-М, 2005. – 378 с.
* Менеджмент. Программы учебных дисциплин: Учеб. пособие / Под ред. В.И. Звонникова. М.: ИНФРА-М, 2013. – 496 с.
* Научные работы: Методика подготовки и оформления / Авт.-сост. И.Н. Кузнецов. 2-е изд., перераб. и доп. Мн., 2000.
* Новое в правилах составления библиографического описания. Методические рекомендации / сост. Т.А. Бахторина, Н.И. Герасимова. М., 1990.
* О методике научно-исследовательской работы. Омск, 1970.
* Общие требования, порядок выполнения и правила оформления студенческих работ. Мн., 2002.
* Основные принципы формирования научной работы, этапы ее организации и выполнения: Методические рекомендации. Новосибирск, 1983.
* Основы научных исследований: Учеб. пособие / сост. В.И.Крутов, И.М. Грушко и др. М., 1989.
* Оформление студенческих работ. Таллинн, 1979.
* *Папковская П.Я.* Методология научных исследований. Мн., 2002.
* *Перминова А.И.* Правила оформления научно-справочного аппарата диссертации. М., 1985.
* Подготовка и оформление курсовых, дипломных, реферативных и диссертационных работ: метод пособие / сост. И.Н. Кузнецов*.* Мн., 1999.
* *Попов Г.Х.* Техника личной работы. М., 1979.
* Правила подготовки, оформления и защиты выпускной ВКР бакалавра. Методические указания / отв. ред. В.В. Минаев. М., 2010.
* *Приходько П.Г.* Азбука исследовательского труда. Новосибирск, 1979.
* *Приходько П.Г.* Путь в науку: Беседы по организации труда начинающих исследователей. М., 1973.
* *Рогожин М.* Как написать курсовую и дипломную работы. СПб.: Питер, 2005.
* *Рогожкин Ю.М.* Подготовка и защита письменных работ: Учеб.-практ. пособие. М., 2001.
* *Сопко В.В.* Основы научных исследований: Учеб. пособие для студентов вузов. К., 1990.
* Составление библиографического описания: Краткие правила. М., 1987.
* *Уваров А.А.* Руководство подготовкой дипломных и курсовых работ по экономическим специальностям. Методические указания. М.: Экономика, 2004.
* *Узюмов В.Л.* Методические рекомендации по подготовке к печати научной статьи, диссертации и монографии. Владимир, 1974.
* *Усачева И.В.* Методика поиска научной литературы, чтения и составления обзора по теме исследования: Проведение информационного этапа научно-исследовательской работы / И.В. Усачева, И.И. Ильясова. М., 1980.
* *Усачева И.В.* Самостоятельная работа студента с книгой / И.В. Усачева, И.И. Ильясова. М., 1990.
* *Усачева И.В.* Формирование учебной исследовательской деятельности / И.В. Усачева, И.И. Ильясова. М., 1986.
* *Федотов В.В.* Техника и организация умственного труда. Мн., 1983.
* *Эхо Ю.* Письменные работы в вузах. Практическое руководство для всех, кто пишет дипломные, курсовые, контрольные, доклады, рефераты, диссертации. М., 2001.

Порядок проведения защиты ВКР включает предзащиту на выпускающей кафедре и основную защиту в рамках ИГА.

*3.5. 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:

1. актуальность темы;
2. соответствие содержания ВКР целевой установке и специализации кафедры;
3. научный уровень, полноту и качество разработки темы;
4. степень самостоятельности, личного творчества, инициативы студента;
5. полноту использования материалов, источников и литературы;
6. умение работать с литературой, производить расчеты, анализировать, обобщать, делать научные и практические выводы;
7. систематичность и грамотность изложения материала;
8. обоснованность использованных методов исследования и методик анализа;
9. правильность оформления ВКР;
10. ценность выводов;
11. целесообразность и экономическую обоснованность практических предложений;
12. возможность дальнейшего использования материалов ВКР в современной управленческой практике;
13. 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.

*3.6. 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.

***3.7. 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 75 %), 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, в формате RTF текстового редактора Microsoft Word;
* отдельный файл с приложениями к ВКР в формате RTF текстового редактора Microsoft Word;
* рецензия с подписью оппонента в формате PDF,
* отзыв научного руководителя с подписью в формате PDF,
* справка о проверке в системе «АнтиплагиатРГГУ» с подписью руководителя в формате PDF.

***Внимание: необходимо: называть файлы по образцу: IvanovaNA2016\_VKR IvanovaNA2016\_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.

*3.8. Подготовка доклада и презентации ВКР*

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

Презентации должна включать:

1. приветствие, которое позволяет представить ВКР и назвать ее тему;
2. собственно презентацию, состоящую из вступления и основной части;
3. 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.

*3.9. 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 организации);
* документ о проверке работы в системе «Антиплагиат» (работа допускается к защите, если степень самостоятельности исследования оценивается в 80 % и выше);
* учебную карточку студента-выпускника;
* зачетную книжку студента-выпускника.

Порядок защиты ВКР предполагает:

* вступительное слово студента-выпускника (до 10 минут), в котором дается обоснование темы, указываются цель и задачи проведенного исследования, дается характеристика использованных источников и литературы, определяются объект и предмет исследования, излагаются выводы исследования;
* ответы студента-выпускника на вопросы членов ГЭК;
* выступление рецензентов и других лиц;
* оглашение других отзывов, полученных на ВКР;
* заключительное слово студента-выпускника – ответы на замечания, полученные в ходе обсуждения ВКР.

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

3.10. *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.

*3.11. Критерии оценки ВКР*

Основными критериями оценки ВКР являются:

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

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

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

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

Оценка «*хорошо*» (выполнены все пункты):

* ВКР оформлена с непринципиальными 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.

*3.12. Выставление оценок*

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

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

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

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

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

Отчеты о работе ГЭК заслушиваются на Ученом совете 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.

*3.13. 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.

Приложение 1

**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 \_\_\_\_\_\_\_\_.

Приложение 2

**ФОРМА ЗАДАНИЯ НА ВЫПОЛНЕНИЕ ВКР**

|  |  |
| --- | --- |
|  | УТВЕРЖДАЮ  Зав. кафедрой \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_201\_ 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)

«\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_201\_ г.

Приложение 3

**ФОРМА ГРАФИКА ПОДГОТОВКИ ВКР**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Утвержден на заседании  кафедры\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  протоколом №\_\_\_\_\_\_\_\_\_  от «\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_201\_г. |

**ГРАФИК**

**подготовки выпускной ВКР**

студента(ки)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Тема ВКР:

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

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (1)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этапы подготовки ВКР | Срок выпол-нения | 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.

Приложение 4

**ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА ВКР**

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«Российский государственный гуманитарный университет»**

**(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 38.03.02 Менеджмент

Без направленности (профиля)

|  |  |
| --- | --- |
| Допущено к защите на ГЭК  Зав. кафедрой управления,  д.э.н., профессор  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н.В. Овчинникова  «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 201\_ г. | Научный руководитель:  к.т.н., профессор кафедры управления,  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Г.А. Шишкова  «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 201\_ г. |

Москва 201\_

Приложение 5

**Образец оформления содержания**

**ВЫПУСКНОЙ ВКР**

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

**Содержание**

ВВЕДЕНИЕ 3

1. Актуальные проблемы управления качеством продукции 7

1.1. Понятие «качество» и сущность управления качеством 7

1.2. Концепция, стандарты и контроль в управлении качеством 12

1.3. Системы управления качеством 18

Выводы 24

2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

ООО «МИРАТОРГ» 25

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

3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ В ООО «МИРАТОРГ» 46

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 61

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ источников и литературы 63

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 6

**ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ СПИСКА СОКРАЩЕНИЙ**

**СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ**

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

Приложение 7

**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*

1. Устав ООО «ДжейВеста» (новая редакция). М., 2009. – 16 с.
2. Бухгалтерские балансы ООО «ДжейВеста». М., 2015–2017.
3. Должностные инструкции руководителей и специалистов ООО «ДжейВеста». М., 2015–2017.
4. Организационная структура управления ООО «Омега». М., 2017.
5. Положения о структурных подразделениях и функциональных службах ООО «ДжейВеста». М., 2009–2017.
6. Штатное расписание ООО «ДжейВеста». М., 2017. – 3 с.

Литература

1. *Андреев Г.И.* Основы управления предприятием: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2005. – 356 с.
2. *Архипова Н.И.* Организационное управление: Учеб. пособие для вузов / Н.И. Архипова, В.В. Кульба, С.А. Косяченко. М.: РУГУ, 2007. – 733 с.
3. *Баринов В.А.* Организационное проектирование: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2005. – 399 с.
4. *Бовыкин В.И.* Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов. М.: Экономика, 2010. – 352 с.
5. *Бородин А.* Этапы формирования стратегического потенциала предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 6. – С. 95–102.
6. *Васильченко Н.Г.* Современная система управления предприятием: Учеб.-практ. пособие). М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008. – 356 с.
7. *Винокуров С.Г.* Модели и методы оперативного менеджмента: монография. М.: Экономика, 2006. – 207 с.
8. *Виханский О.С.* Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. 5-е изд. М.: Экономистъ, 2007. – 527 с.
9. *Давыдова Л.А.* Экономика и управление предприятием / Л.А. Давыдова, В.К. Фальцман. М.: Финансы и статистика, 2009. – 429 с.
10. *Друкер П.Ф.* Практика менеджмента: Учеб. пособие: пер. с англ. М.: Вильямс, 2007. – 400 с.
11. *Журавлев П.В*. Теория системного менеджмента: Учебник / П.В. Журавлев, Р.С. Седегов, В.Г. Янчевский. М.: Экзамен, 2006. – 512 с.
12. *Зайцев Н.Л.* Экономика, организация и управление предприятием: Учеб. пособие. 2-е изд., доп. М.: ИНФРА-М, 2007. – 455 с.
13. *Ильин В.В.* Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика. М.: Вильямс, 2006. – 176 с.
14. *Калигин Н.А.* Принципы организационного управления. М.: Финансы и статистика, 2006. – 320 с.
15. *Кравченко В.Ф.* Организационный инжиниринг / В.Ф. Кравченко, Е.Ф. Кравченко, П.В. Забелин. М.: ПРИОР, 2004. – 286 с.
16. *Мескон М.* Основы менеджмента: Учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 2006. – 720 с.
17. *Мильнер Б.З.* Теория организации. М.: ИНФРА-М, 2007. – 384 с.
18. *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.
19. 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.
20. *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.
21. *Пригожин А.И.* Методы развития организаций. М.: Финстатинформ, 2003. – 712 с.
22. *Раздорожный А.А.* Управление организацией (предприятием): Учебник. М.: Экзамен, 2006. – 637 с.
23. *Реген В.* Управление комплексным развитием предприятия / В. Реген, Е.А. Ткаченко. СПб.: Изд-е В. Регена, 2006. – 256 с.
24. *Румянцева З.П.* Менеджмент организации: Учеб. пособие / З.П. Румянцева, Н.А. Соломатин, Р.З. Акбердин. М.: ИНФРА-М, 2002. – 512 с.
25. *Трубочкина М.И.* Управление затратами предприятия: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2007. – 218 с.
26. *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.
27. *Шарапов В.М.* Универсальные технологии управления / В.М. Шарапов, Е.В. Шарапова. М.: Техносфера, 2006. – 496 с.

Справочные издания

1. *Джей Р.* Энциклопедия менеджера: алгоритмы эффективной работы / Р. Джей, Р. Темплар. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 678 с.
2. *Друкер П.* Энциклопедия менеджмента. М.: Вильямс, 2009. – 432 с.
3. Классики менеджмента: Энциклопедия / под ред. М. Уорнера / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПБ.: Питер, 2001. – 1168 с.
4. Маркетинг: энциклопедия / Под ред. М. Бейкера. СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.
5. Управление организацией: Энциклоп. словарь / Под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова, В.Н. Гунина. М.: ИНФРА-М, 2001. – Х, 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).

Приложение 8

**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 требованиям к работам на русском языке);
* полный текст выступления перед ГЭК на русском языке (представляется каждому члену комиссии);
* иллюстративные материалы (чертежи, схемы, графики, диаграммы таблицы и т.п. с текстами на русском и иностранном языках), вынесенные в качестве наглядных материалов, сопровождающих защиту работы;
* защита ВКР перед ГЭК осуществляется на иностранном языке в присутствии представителя кафедры иностранных языков, являющегося консультантом по данной работе.

К содержанию и оформлению работы на иностранном языке в полном объеме предъявляются требования, изложенные в настоящих Методических указаниях.

В реферате должны быть представлены в полном объеме результаты проведенного исследования, разработанные автором рекомендации и предложения, выводы, как по отдельным результатам исследования, так и заключительные (итоговые), а также данные, подтверждающие результаты апробации рекомендаций в организации, на базе которой подготовлена работа. В реферате приводятся основные иллюстративные и цифровые материалы.

Руководство ВКР, представляемой к защите на иностранном языке, осуществляется преподавателем, 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.

Приложение 9

**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»1…

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

1Федеральный 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 ХХI в. получат хождение в основном три валюты: для Европы – евро, для Америки – доллар и для Азии – йена1.

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 %)2.

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

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

2 Там же. С. 115.

Приложение 10а

**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.)

«\_\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_\_г. Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 10б

**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 соответ-  ствует | соответ-ствует | не соответ-ствует |
| 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)

«\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_201\_ г.

Приложение 11а

**ФОРМА РЕЦЕНЗИИ НА ВКР**

**РЕЦЕНЗИЯ**

**на выпускную квалификационную работу**

Студента (ки)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

кафедра/УНЦ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

направление подготовки \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

форма обучения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_курс \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_группа \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Тема выпускной квалификационной работы (ВКР)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

*ТЕКСТ РЕЦЕНЗИИ*

*Рецензент в свободной форме анализирует: актуальность и новизну темы; соответствие содержания работы теме; обоснованность структуры работы; достаточность источниковой базы; обоснованность избранной методики, логичность, четкость, грамотность изложения материала; обоснованность, новизна выводов, практическая ценность полученных результатов; уровень теоретической разработки темы; оценка соответствия ВКР предъявляемым требованиям Федеральных государственных образовательных стандартов.*

Рецензент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(место работы, должность, ученая степень, ученое звание, Ф.И.О.)

«\_\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_\_г. Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

М.П.

Приложение 11б

**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 соответст-вует | соответ-ствует | не соответ-ствует |
| 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)

«\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_201\_ г.

Приложение 12

**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  Cимволов 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" Заимствования *21,48%* Цитирования *0,58%* Оригинальность *77,94%* |

Приложение 13

**Образец справки о внедрении**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **ООО «АЭнерджи»**  **Альтернативная энергия**  ИНН 7731601137 КПП 773101001  Россия, 121433 Москва, Малая Филевская, 42-38  Тел.: +7 (495) 726 08 22  www.aenergy.ru info@aenergy.ru |

19.05.2016 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

*Приложение 14*

**Лицензионный договор № \_\_\_\_\_\_**

**о предоставлении права пользования Произведения**

**на неисключительной основе**

**(НЕИСКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ ЛИЦЕНЗИЯ)**

**г. Москва «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 201 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 библиотеки Батовой Людмилы Львовны, действующей на основании доверенности от 15.03.2016 года № 01-41-335, 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 осуществить 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 составлен в двух имеющих одинаковую юридическую силу экземплярах по одному для каждой из Сторон.

ПОДПИСИ СТОРОН:

Автор: РГГУ:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ /\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / Л.Л. Батова/

1. Предполагает краткое описание 8–10 основных источников и литературы, на которые автор в большей степени ссылается в первом, теоретическом разделе ВКР. [↑](#footnote-ref-2)
2. 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; b) 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); c) подчинённость организации, если она является филиалом или представительством другой, более крупной компании; d) 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 ОАО «Нью Эдьюкейшн», г. Санкт-Петербург)*. [↑](#footnote-ref-3)