

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства»
(ПГУАС)

**МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ:
ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ,
ПРЕДДИПЛОМНАЯ ПРАКТИКА,
ДИПЛОМНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ**

Под общей редакцией
доктора экономических наук, профессора Э.М. Короткова
и доктора экономических наук, профессора С.Д. Резника

*Рекомендовано федеральным государственным бюджетным
образовательным учреждением высшего профессионального образования
«Государственный университет управления»
в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по специальности 080507
«Менеджмент организации»*

Регистрационный номер рецензии 028 от 29 января 2014 г. (ФГАУ ФИРО)

Пенза 2014

УДК .338.24(075.8)
ББК 65.290-2я73
М50

Рецензенты: Заслуженный деятель науки РФ, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой «Менеджмент» *Н.Д. Гуськова* (Мордовского государственного университета им. Н.П.Огарева); Заслуженный деятель науки и техники РФ, доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент» *В.Д. Дорофеев* (Пензенский государственный университет); доктор экономических наук, профессор, заместитель директора по научной работе и инновациям *Н.С. Яшин* (Саратовского социально-экономического института Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова)

Менеджмент организации: итоговая аттестация, преддипломная практика и дипломное проектирование: учеб. пособие / под общ. ред. Э.М. Короткова, С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2014. – 332 с.
ISBN 978-5-9282-1159-2

Представлены технологии подготовки и защиты дипломного проекта. Особое внимание уделено структуре и содержанию дипломного проекта. В приложениях приведены формы документов, которые необходимо подготовить для получения допуска заведующего кафедрой к защите дипломного проекта.

Разработано авторским коллективом преподавателей вузов, входящих в Учебно-методическое объединение по образованию в области менеджмента, для оказания методической помощи студентам и преподавателям в подготовке к государственному экзамену, преддипломной практике, дипломному проектированию.

Предназначено для студентов специальности «Менеджмент организации», а также специальностей «Государственное и муниципальное управление», «Маркетинг», «Управление персоналом» «Экономика и управление на предприятии».

ISBN 978-5-9282-1159-2

© Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, 2014

ПРЕДИСЛОВИЕ

Итоговой стадией обучения в высшем учебном заведении является подготовка и защита выпускной квалификационной работы.

В связи с переходом на двухуровневую систему подготовки выпускные квалификационные работы выполняются в формах, соответствующих определенным ступеням высшего профессионального образования: для квалификации (степени) бакалавр – в форме бакалаврской работы; для квалификации «дипломированный специалист» – в форме дипломной работы (проекта); для квалификации (степени) магистр – в форме магистерской диссертации.

По качеству этих работ и их защите судят об уровне подготовки выпускников, а это, в свою очередь, является важнейшим фактором оценки престижа вуза.

Учитывая важность заключительной фазы обучения, Учебно-методическое объединение (УМО) вузов России по образованию в области менеджмента на протяжении всех последних Лет уделял особое внимание этой проблеме, накапливало и обобщало отечественный и зарубежный опыт дипломного проектирования. В рамках Совета УМО была создана и плодотворно работает секция итоговой аттестации и дипломного проектирования. Ежегодно в вузах объединения проводятся конкурсы на лучший дипломный проект. По их результатам с 2000 г. Совет УМО проводит финалы всероссийских и международных конкурсов дипломных проектов в области менеджмента организации.

Представляемое вниманию читателя: учебное пособие «Менеджмент организации: итоговая аттестация, преддипломная практика и дипломное проектирование» является результатом многолетнего, целенаправленного и кропотливого труда межрегионального коллектива авторов. В качестве базовой концепции в основу пособия положены методологические и практические подходы Института экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, возглавляемого доктором экономических наук, профессором С.Д. Резником.

Широкий общественный интерес к менеджменту организации, открытие данной специальности во многих российских вузах повышают актуальность и востребованность учебного пособия в качестве практического руководства.

Вузами накоплен огромный, но разноплановый опыт дипломного проектирования, нуждающийся в анализе и обобщении, выработке наилучших рекомендаций. Молодые вузы, которые пока не имеют своего опыта выпуска специалистов, нуждаются в подобных рекомендациях особо.

Актуальность подготовки издания объясняется и тем, что в составе УМО в настоящее время более 300 вузов России и стран СНГ. Их включение в состав УМО и открытие специальности «Менеджмент организации»

проходило в разные годы, и методическое обеспечение некоторых из них морально устарело, а в некоторых – просто отсутствует.

Выпуск нового издания продолжит, на мой взгляд, хорошее организуемое начало в создание эффективной системы управления дипломным проектированием в вузах, имеющих специальности управленческого профиля. Думаю, что оно получит широкое распространение не только среди преподавателей и студентов специальности «Менеджмент организации», но будет полезно и для других близких специальностей: «Управление персоналом», «Государственное и муниципальное управление», «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)», «Маркетинг» и др., а также использовано в системе учебных центров, специальных колледжей и школ бизнеса. Привлечение авторов из различных по профилю вузов, обсуждение и корректировка материалов во время конференций, семинаров и заседаний Совета УМО, конкурсов дипломных проектов под эгидой Учебно-методического объединения повысили универсальность подготовленного пособия, сделали его привлекательным для большинства высших учебных заведений.

Предлагаемая читателю книга представляет собой обобщение и систематизацию обширного теоретического и практического материала, включая разработки комплекта необходимых документов для подготовки к государственному экзамену, преддипломной практике, дипломному проектированию, а также допуска проекта к защите.

Структура и содержание учебного пособия построены с учетом реального опыта выпуска менеджеров, замечаний, поступивших от коллег-преподавателей и даже студентов управленческих специальностей.

Хочется отметить логичность структуры пособия, высокий уровень требований к содержанию дипломного проекта, который содержит шесть разделов. Три первых раздела являются основными: методологический, аналитический, проектный. Еще три раздела обеспечивают комплексность и законченность проекта: экономическое обоснование, правовое обеспечение, программное обеспечение.

Ценно, что авторы предложили широкий и уже апробированный спектр тем дипломных проектов по следующим направлениям: управление организацией, управление персоналом, управление маркетингом, управление технико-экономическим анализом хозяйственной деятельности, управление финансами.

По каждому из этих направлений рекомендованы обширный перечень реальных тем, список рекомендуемой литературы, а также примерная структура дипломного проекта.

Очень важно, что в пособии разносторонне проработаны вопросы экономического обоснования проектов.

Значительным достоинством работы является и то, что в ней рекомендована программа специального курса по дипломному проектированию, а также программа Всероссийского конкурса на лучший дипломный проект. В ходе проведения конкурсов в Саранске, Саратове, Пензе, Йошкар-Оле, Самаре, Костроме конкурсной комиссией были проанализированы достоинства и недостатки конкурсных дипломных проектов, а результаты анализа были учтены при подготовке данного пособия.

В частности, основные достоинства дипломных проектов, представленных на всероссийские конкурсы, определяются реальностью тематики, ее связью с актуальными проблемами менеджментов рыночной экономике; наличием проектной части и ее экономического обоснования, элементов внедрения в производство, научных публикаций по теме проекта, выступлений на конференциях и семинарах; участием в различных конкурсах; использованием современной компьютерной базы, программного обеспечения и компьютерного оформления, а также методов научного исследования; четким и правильным резюмированием выводов и предложений; правовой оценкой рекомендаций; проработанностью большого числа разноплановых первоисточников; хорошим литературным стилем изложения; рекомендациями ГАК для участия в выставках, конкурсах и к продолжению исследований; новизной предложений, отражающих личный вклад автора; отличными иллюстрациями и другими достоинствами.

Вместе с тем в некоторых работах, занявших призовые (2-3) места, встречаются недостатки, например: слабая база первоисточников и их недостаточная проработанность; небольшое количество ссылок на первоисточники или почти полное их отсутствие; отсутствие проектной части, а также экономического обоснования рекомендуемых мероприятий; отсутствие реального заказа организаций на разработку дипломного проекта; значительный приоритет количества дипломных работ над количеством дипломных проектов; слабая методологическая, и теоретическая проработка проекта; отсутствие публикаций соискателя и его выступлений на конференциях; слабое компьютерное и правовое обеспечение; нечеткость введения, отсутствие хорошего обоснования целей и задач дипломной работы; слабое заключение, в котором не сформулированы четкие выводы и рекомендации и т.д.

Совет УМО считает, что основной формой итоговой выпускной квалификационной работы по специальности должен быть дипломный проект, включающий наряду с другими разделами проектную (рекомендательную) часть и экономическое обоснование. В отдельных случаях, если итоговая выпускная работа носит научный или глубокий аналитический характер, она может быть оформлена как дипломная, в форме научно-исследовательской работы.

В представленном учебном пособии большое внимание уделено подготовке проекта к защите и последующему трудоустройству выпускника. Предусмотрено, что каждый выпускник для выхода на защиту помимо дипломного проекта представляет: резюме на себя для целей трудоустройства, реальный заказ от производства на разработку проекта, справку о внедрении результатов работы, реферат, текст выступления на защите, иллюстрации, рейтинг самооценки проекта, отзыв руководителя, список публикаций, запрос на трудоустройство, эссе о готовности к практической деятельности и рецензию специалиста. Глубокая подготовка к защите будет способствовать более высокому качеству защиты, повысит готовность выпускника найти свою нишу на рынке труда.

Предлагаемая методология обеспечивает резкое повышение роли заведующего выпускающей кафедрой на всех этапах итоговой аттестации студентов и дипломного проектирования, а также эффективное управление этими процессами. Кроме того, кафедра сможет на основе систематизации выходных документов готовить специальные сборники, которыми могут воспользоваться как работодатели, так и будущие выпускники.

Например, большое практическое значение могут иметь сборники резюме на выпускников, сборники рефератов защищенных дипломных проектов, сборники рейтингов самооценок для проведения внутри вузовских конкурсов дипломных проектов, сборники заказов на дипломные проекты, сборники иллюстраций, сборники документов о внедрении и др.

Книга издается в очень непростое для страны время, когда цена любого управленческого решения во многом зависит от качества подготовки менеджеров. Столь тщательное внимание авторов к проблемам презентации дипломных проектов, оценке их рейтинга в системе вуза и представлению проектов на межвузовские конкурсы становится дополнительной гарантией будущей успешной трудовой деятельности выпускников.

Принципы и рекомендации, изложенные в пособии, не догма, не инструкция, не стандарт УМО. Это – передовой опыт. Любой вуз вправе опираться на собственные позиции, ориентируясь и на обобщенный опыт ведущих вузов.

Уверен, что представляемая работа внесет весомый вклад в подготовку будущих менеджеров, в формирование их инновационного управленческого мышления, столь нужного деловым людям в рыночных условиях хозяйствования.

*Э.М. Коротков,
Заслуженный деятель науки РФ,
доктор экономических наук,
профессор кафедры «Корпоративное управление»
Государственного университета управления, г. Москва*

ВВЕДЕНИЕ

Преподаватели вузов России, входящих в УМО по образованию в области менеджмента, давно ощущали потребность в обобщении и унификации подходов к процессу дипломного проектирования, необходимость определенной перестройки своего отношения к данной проблеме. Авторскому коллективу предстояла значительная работа по обобщению опыта ведущих вузов по проведению итоговой аттестации студентов, преддипломной практике и дипломному проектированию, поиску наилучших решений в данном направлении.

Издававшиеся ранее методические документы не всегда носили комплексный характер: касались либо только итоговой аттестации студентов, либо преддипломной практики, либо рассматривали процесс дипломного проектирования без первых двух составляющих.

Концепция авторского коллектива заключается в комплексном подходе к заключительной фазе профессиональной подготовки специалистов в области менеджмента в увязке с требованиями Государственного образовательного стандарта о высшем профессиональном образовании.

Главная цель нового издания – повышение уровня организации и качества проведения каждого из трех взаимосвязанных процессов завершающей фазы дипломного проектирования и в конце концов повышение устойчивости выпускников вуза на рынке труда за счет их лучшей теоретической, и самое главное, – практической подготовки.

Итоговый междисциплинарный экзамен может и должен способствовать реальной оценке уровня подготовки будущего специалиста по циклам дисциплин, предусмотренных Государственным образовательным стандартом по специальности.

Основными задачами преддипломной практики являются апробирование на базовом предприятии (организации, фирме) ключевых идей будущего дипломного проекта, сбор и анализ необходимой информации, окончательная корректировка реальной темы дипломного проекта студента и в оптимальном случае – достижение договоренности о трудоустройстве выпускника.

Цель дипломного проектирования – завершение подготовки специалиста в сфере менеджмента, способного эффективно решать актуальные для организации – заказчика проекта проблемы. Для участия в реальном совершенствовании производственного процесса будущий менеджер должен уметь профессионально решать предпринимательские, организационно-управленческие, планово-экономические, конкретно-исследовательские, консультационные и другие задачи

Авторский коллектив надеется, что данное учебное пособие в качестве практического руководства будет способствовать:

- более широкому использованию предложенной концепции дипломного проектирования в системе УМО вузов России по образованию в области менеджмента;
- повышению качества теоретической и практической деятельности студентов на завершающих стадиях обучения в вузах;
- обеспечению комплексного подхода к завершающим фазам дипломного проектирования и, как следствие, повышению их эффективности;
- улучшению практической подготовки будущих менеджеров;
- профильному трудоустройству, эффективной адаптации выпускников на производстве и т.д.

Позиция авторского коллектива, изложенная в данном пособии, заключается в следующем.

1. Прежде всего, студент-выпускник по специальности должен готовить не дипломную работу (как это часто имело место ранее), а дипломный проект (ДП), отвечающий более высоким, современным требованиям.

2. Эффективная структура дипломного проекта может включать как основные, так и обеспечивающие разделы.

3. Основными разделами дипломного проекта должны являться:

- а) теоретические и методологические основы изучения проблемы;
- б) анализ состояния изучаемой проблемы на конкретном предприятии (в организации), заказавшем разработку проекта;
- в) проектные рекомендации для предприятия (организации)-заказчика.

Для повышения качества проекта должны быть разработаны также экономическая оценка проекта, правовое обеспечение проекта, программное обеспечение проекта.

Дипломные проекты могут иметь фундаментальный, методологический поисковый или прикладной характер. Практика ведущих вузов показывает, что примерно 8-10 % от общего количества дипломных проектов выполняются в форме НИР.

Желательно, чтобы дипломные проекты выполнялись по заказам от производства, научных и учебных учреждений, в том числе кафедр, отделов и служб базовых вузов.

Обязательно должен просчитываться ожидаемый экономический (или социальный) эффект от разработки и внедрения результатов дипломного проектирования на производстве (отдельные подходы к экономической оценке ДП обобщены в рамках данного учебного пособия).

В первом разделе пособия «Итоговая государственная аттестация» сформулированы общие положения, описана нормативно-правовая база. Предложен состав итоговой государственной аттестации, традиционно

включающей итоговый междисциплинарный экзамен по специальности, а также подготовку и защиту выпускных дипломных проектов.

Проанализированы функции и структура государственных аттестационных комиссий (ГАК), а также порядок проведения итоговой государственной аттестации. Авторский коллектив излагает также подходы к организации и проведению итогового междисциплинарного экзамена по специальности», не претендуя на универсальность своей позиции (ибо вузы имеют разнообразную отраслевую направленность и специфику разделения аттестационных экзаменов по блокам читаемых учебных дисциплин).

Достаточно подробно представлена в пособии преддипломная практика студентов (разд. 2). Описан состав задания на преддипломную практику, а сама форма задания в качестве образца дана в прил. 6. В пособии раскрывается, как должно осуществляться руководство практикой, каково ее основное содержание, а также требования к организации и порядку проведения. Для оказания методической помощи студентам предлагается примерный тематический план практики по основным направлениям деятельности: общая характеристика предприятия, организационная структура управления, управление производством, управление персоналом, информационная система управления, экономические службы и финансовое состояние предприятия, управление маркетингом и правовое обеспечение производства.

В целях оказания методической помощи студентам в этом разделе пособия характеризуются их рабочие места, дан порядок прохождения практики на них, сформулированы права и обязанности практикантов, а также требования к формированию и защите отчетов по преддипломной практике.

Ключевым разделом руководства, безусловно, является третий раздел «Организация дипломного проектирования». Здесь сформулированы его цели и задачи, описан порядок выбора и утверждения тем, структура и рекомендуемое содержание дипломного проекта. Успешное выполнение проекта во многом зависит от четкого соблюдения установленных сроков и последовательного выполнения отдельных этапов, что и нашло отражение в типовом календарном плане. В пособии отражены требования к подготовке текстового и иллюстративного материала. Конечно, ограниченность объема данного пособия не позволила описать данные подразделы более подробно, но это должно компенсироваться тем, что почти в каждом вузе сегодня разрабатываются и действуют определенные требования нормоконтроля к оформлению ДП.

В этом разделе также систематизированы права, обязанности и порядок утверждения руководителя ДП. В целях получения объективной экспертной оценки дипломного проекта должно проводиться внешнее рецензирование проекта.

Важными элементами данного раздела являются правила и последовательность подготовки проекта к защите, а также описание структуры и содержания комплекта необходимых документов для допуска ДП выпускающей кафедрой к защите.

Студент-дипломник представляет типовой комплект документов, необходимых для допуска дипломного проекта к защите:

1. Дипломный проект.
2. Резюме на выпускника.
3. Эссе о готовности к практической деятельности
4. Заказ от производства на дипломный проект.
5. Справку о внедрении результатов дипломного проекта.
6. Запрос на трудоустройство выпускника.
7. Аналитическая записка для руководителя организации с сопроводительным письмом заведующего кафедрой.
8. Доклад выпускника на защите дипломного проекта.
9. Список публикаций студента.
10. Иллюстрации к дипломному проекту (для членов ГАК).
11. Рейтинг самооценки дипломного проекта.
12. Отзыв руководителя проекта.
13. Приглашение на защиту руководителю организации, заказавшей разработку дипломного проекта.
14. Отчет о работе выпускника с первокурсником.
15. Отзыв о работе первокурсника.
15. Приглашение прикрепленному первокурснику на защиту
16. Заключение заведующего кафедрой о допуске к защите.
17. Рецензия на дипломный проект.

Более подробно требования к каждому из документов описаны в тексте пособия, а сами образцы форм даны в приложениях к нему.

Завершается раздел информацией о порядке защиты дипломного проекта.

В целях повышения качества дипломного проектирования в вузах в девятом семестре целесообразно обучение специальному курсу «Дипломное проектирование».

Четвертый раздел пособия – «Примерный перечень и особенности содержания тем дипломных проектов по направлениям». В качестве основных направлений разработки ДП рассмотрены следующие:

1. Управление предприятием.
2. Управление персоналом.
3. Управление маркетингом.
4. Диагностика и управление финансово-хозяйственной деятельностью организации.
5. Управление финансами организации.
6. Персональный менеджмент.

В пятом разделе раскрывается методология экономического обоснования дипломного проекта по каждому из шести вышеперечисленных тематических направлений. Любое проектное управленческое решение сопряжено со значительными затратами, которые должны перекрываться полученным социально-экономическим эффектом. В разделе представлены методы расчета эффективности, с помощью которых можно производить оценку сравнительных вариантов по различным направлениям дипломного проекта.

В современных условиях повышаются требования к правовой культуре будущих специалистов-менеджеров. В свете этого возрастает значимость седьмого раздела «Правовое обеспечение дипломного проекта». По каждому тематическому направлению дается перечень правовых вопросов и рекомендуемой для изучения литературы.

В рамках дипломного проектирования обязательно применение компьютерных технологий и прикладных программ, Перечень некоторых программ и версий рекомендуется в данном пособии, хотя список программных средств, применяемых по тематическим направлениям, нуждается в постоянной корректировке.

Восьмой раздел «Требования нормоконтроля при оформлении дипломного проекта» отражает организационные и технические требования, в соответствии с которыми должен быть оформлен дипломный проект. Здесь отражены требования к изложению текстового материала, оформлению формул, таблиц, рисунков, библиографии и приложений.

В рамках данного практического руководства представлена не только концепция организации дипломного проектирования, но также и концепция эффективного управления завершающими фазами обучения в вузе, начиная с итоговой аттестации студентов и заканчивая защитой дипломных проектов с последующим анализом и использованием материалов дипломного проектирования.

В соответствии с договорами, заключенными с базовыми предприятиями и организациями, или по запросу предприятия студенты-дипломники направляются на места преддипломной практики. Выбор темы дипломного проекта определяется потребностью развития и совершенствования деятельности предприятия-заказчика, а также научной специализацией выпускающей кафедры и ее преподавателей.

Механизм, правила и последовательность процесса организации ДП подробно изложены в пособии.

Предложенные подходы к организации дипломного проектирования позволяют повысить роль выпускающей кафедры в данном процессе, а также улучшить качество последующего использования выпускающей кафедрой основных материалов и результатов дипломного проектирования.

После защиты дипломных проектов коллективом выпускающей кафедры готовится «Информация о выпускниках для работодателей» (в ком-

пьютерном и текстовом вариантах), которая содержит сборник резюме с систематизацией данных по профессиям претендентов: соискатели управленческих должностей, должностей маркетологов, соискатели работы в экономических службах предприятия, специалисты других направлений.

Выпускающая кафедра накапливает банк писем-запросов от предприятий на выпускников вузов по сферам и отраслям экономики и по должностям. Справки о внедрении результатов ДП систематизируются по степени внедрения, экономическому или социальному эффекту, масштабам полученного расчетного и подтвержденного документально экономического эффекта. На выпускающих кафедрах остаются и могут быть использованы в учебном процессе и научной работе плакаты-иллюстрации, тексты докладов на защите. Рефераты защищенных дипломных проектов могут быть изданы специальными сборниками и направлены как работодателям, так и выпускникам и студентам вуза.

Кроме этого, по результатам дипломного проектирования студентами могут быть подготовлены аналитические записки для руководителей организаций, заказавших разработку дипломных проектов.

Авторы считают целесообразным проведение обязательных; предзащит дипломных проектов по направлениям, что повышает качество основных выступлений на защите, так как умение выступать, отвечать на вопросы, работать с иллюстрациями не приходит само по себе, опыт здесь трудно переоценить.

Авторы предлагают систему непрерывной практической подготовки студентов. В рамках этой системы выпускающая кафедра организует творческие группы «первокурсник – выпускник» на добровольной основе и в общих научных и учебных интересах. В большинстве базовых вузов на первом курсе читается специальная дисциплина «Введение в специальность», которая завершается зачетом с оценкой. Союз «выпускник – первокурсник» взаимно полезен, так как дипломник получает заинтересованного помощника, а первокурсник интенсивнее «вводится» в специальность на ранней стадии, что обеспечивает лучшее понимание актуальности, важности и направленности проблематики дипломного проектирования. В дальнейшем первокурсник будет более осознанно подходить к выбору кафедры, руководителя дипломного проекта, направления и тематики проекта.

Для дипломников руководство первокурсниками является менеджерской практикой, так как они должны правильно организовать провести и оценить их работу, оказать помощь в подготовке рефератов по курсу «Введение в специальность», привлечь этих студентов к работе в научных кружках, студенческих научно-производственных отрядах и менеджерской практике в реальных производственных фирмах.

Выпускающая кафедра оценивает деятельность дипломника по руководству первокурсниками самого первокурсника в качестве помощника в дипломном проектировании.

Государственная аттестационная комиссия (ГАК) получает возможность провести отбор дипломных проектов на смотр-конкурс на основании рейтинга, который включает, более двадцати основных оценочных показателей: выполнение реального проекта по заказу предприятия, высокая практическая актуальность, экономическое обоснование проекта, использование элементов НИРС, использование компьютерной техники, программ САПР, правовое обеспечение проекта, дипломный проект в форме НИР, рекомендации к публикации в открытой печати, рекомендации к широкому внедрению, рекомендации на выставки, на конкурсы ДП любых уровней, к продолжению научных исследований в аспирантуре, наличие публикаций по теме, внедрение материалов, выполнение комплексного ДП. Кроме того, рейтинг проектов повышается за умело и грамотно построенный доклад, исчерпывающие ответы на вопросы членов ГАК и замечания рецензентов, находчивость, оригинальность, интерес к проблеме, владение специальным материалом, качество оформления, разноплановость и разнообразие иллюстраций и многое другое.

В данное руководство авторский коллектив счел нужным включить «Положение о Всероссийском конкурсе на лучший дипломный проект по специальности «Менеджмент организации»».

Результаты всероссийских конкурсов дипломных проектов по специальности «Менеджмент организации», проведенных в г. Саранске, Пензе, Саратове, Йошкар-Оле, Самаре, где призовые места занимали дипломные проекты, подготовленные в вузах – участниках разработки данного пособия, подтвердили достоинства предлагаемой концепции дипломного проектирования.

Безусловным достоинством лучших дипломных проектов (работ) являлась их высокая рейтинговая оценка на внутривузовских конкурсах, содержательность, комплексность и законченность материалов, реальность разработок, наличие проектной части, современное компьютерное обеспечение и оформление, внедрение результатов на производстве и др.

Можно отметить и недостатки многих дипломных проектов: нерациональная структура, слабые выводы и предложения по проблеме, отсутствие экономического обоснования проекта, устаревшая нормативно-правовая база исследования, неполная или устаревшая библиография по проблеме, отсутствие или небольшое количество ссылок на использованные специальные источники, невозможность или неумение оценить перспективность продолжения работы по данному научному направлению, неумение представить работу в выгодном свете и т.д.

Участие в смотрах-конкурсах дипломных проектов является важным направлением работы выпускающей кафедры по итогам дипломного проектирования.

При разработке данного пособия были обобщены учебно-методические материалы и опыт более 20 вузов. В частности, в качестве информационной базы использовались разработки Государственного университета управления (г. Москва), Института экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, Московского государственного строительного университета им. В.В. Куйбышева, Новомосковского института Российского химико-технологического университета им. Д.И. Менделеева, С.-Петербургского университета экономики и финансов, С.-Петербургского государственного университета аэрокосмического приборостроения, С.-Петербургского института точной механики и оптики, Новокузнецкого филиала Кемеровского государственного университета, Мордовского государственного университета им. Н.П.Огарева, Саратовской государственной экономической академии, Ижевского государственного технического университета, Удмуртского государственного университета и др.

В разработке базовой концепции Института экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства участвовало более 20 ведущих специалистов института.

В данное издание учебного пособия внесены следующие изменения:

- а) расширен перечень рекомендуемых студентам тем дипломного проектирования по основным направлениям менеджмента организации;
 - б) обновлен список рекомендуемой литературы;
 - в) уточнены структура и содержание дипломного проекта, а также, в связи с переходом на двухуровневую систему подготовки, приведены примерные структуры выпускных квалификационных работ бакалавра и магистра в увязке с дипломным проектом специалиста;
 - г) скорректирована рекомендуемая программа государственного экзамена по специальности «Менеджмент организации»: уточнены теоретические вопросы и обновлена литература;
 - д) конкретизирована структура отчета по преддипломной практике;
 - е) внесены изменения в раздел «Программное обеспечение проекта»: обновлен состав рекомендуемых программных продуктов и определены уровни их применения;
 - ж) уточнены и дополнены формы документов по дипломному проектированию;
- з) уточнены требования нормоконтроля к оформлению дипломных проектов.

Авторы выражают благодарность преподавателям Пензенского государственного университета архитектуры и строительства за помощь в под-

готовке материалов к отдельным разделам и подразделам данного учебного пособия: канд. экон. наук, доценту И.А. Игошиной, канд. экон. наук, доценту Т.И.Лукичевой, канд. экон. наук, доценту А.А. Кожеурову, канд. экон. наук, доценту А.В. Баулину, канд.экон.наук, доценту Е.С. Дживицкой, доценту С.К. Полубинскому.

Авторский коллектив выражает искреннюю благодарность рецензентам данного пособия: заслуженному деятелю наук РФ, д-ру экон. наук, проф. Н.Д. Гуськовой (заведующая кафедрой «Менеджмент» Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарева), заслуженному деятелю науки и техники РФ, д-ру техн. наук, проф. В.Д. Дорофееву (заведующий кафедрой «Менеджмент» Пензенского государственного университета), д-ру экон. наук, проф. Н.С. Яшину (заместитель директора по научной работе и инновациям Саратовского государственного социально-экономического университета) за полезные замечания и помощь в подготовке учебного пособия к изданию.

Особую признательность авторы выражают заслуженному деятелю науки РФ, д-ру экон. наук, проф. Э.М. Короткову за предисловие и общую редакцию материалов данного пособия, постоянное внимание к рассматриваемой проблеме.

1. ИТОГОВАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АТТЕСТАЦИЯ

Дипломный проект – заключительный и важнейший этап учебного процесса, завершающий подготовку высококвалифицированных производственных менеджеров. Цель этого этапа – на основе проведения статистического, экономического, логического анализа работы предприятий и отраслей хозяйства, изучение опыта их деятельности, разработать обоснованные управленческие решения. В дипломном проекте студент систематизирует, закрепляет и углубляет теоретические знания и практические навыки, полученные им при обучении в вузе.

Дипломное проектирование тесно связано с преддипломной практикой. На основе изучения общетеоретических и специальных дисциплин, а также на основе конкретных материалов, собранных по месту прохождения управленческой и преддипломной практик, студенты проводят анализ и на базе полученных результатов разрабатывают практические рекомендации по своей теме. Тема дипломного проекта должна отражать наиболее актуальные потребности предприятий-заказчиков в сфере менеджмента.

Дипломный проект после его успешной защиты служит основанием для присвоения автору квалификации специалиста – менеджера, маркетолога, экономиста-менеджера.

1.1. Функции и состав государственных аттестационных комиссий

В соответствии с законами Российской Федерации «Об образовании» (1995), «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» (1996) и Государственными образовательными стандартами высшего профессионального образования по направлениям и специальностям заключительным и обязательным этапом подготовки студентов является итоговая государственная аттестация, которая проводится в соответствии с Положением об итоговой государственной аттестации выпускников высших учебных заведений в Российской Федерации, утвержденным постановлением Государственного комитета РФ по высшему образованию от 25.05.94 г. № 3.

Итоговая государственная аттестация выпускников проводится в высших учебных заведениях, имеющих государственную аккредитацию, по направлениям и специальностям, предусмотренным Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования, и завершается выдачей диплома государственного образца об уровне образования и квалификации. В соответствии с Законом РФ «Об образовании» устанавливаются следующие ступени высшего профессионального образования:

– высшее профессиональное образование, подтверждаемое присвоением выпускнику, освоившему основную образовательную программу по

направлению за срок не менее четырех лет и успешно прошедшему итоговую аттестацию, квалификации (степени) «бакалавр»;

– высшее профессиональное образование, подтверждаемое присвоением выпускнику, освоившему основную образовательную программу по специальности за срок не менее пяти лет и успешно прошедшему итоговую аттестацию, квалификации «дипломированный специалист»;

– высшее профессиональное образование, подтверждаемое присвоением выпускнику, освоившему основную программу по направлению за срок не менее шести лет и успешно прошедшему итоговую аттестацию, квалификации (степени) «магистр».

Квалификации указанных ступеней, полученные при освоении основных образовательных программ: бакалавр, специалист и магистр, при поступлении на работу дают выпускнику право на занятие должности, для которой квалификационными требованиями предусмотрено высшее экономическое образование.

Образование студентов, не завершивших обучение по основной образовательной программе высшего профессионального образования, но успешно прошедших промежуточную аттестацию (не менее чем за два года обучения), признается неполным высшим профессиональным образованием и подтверждается выдачей диплома установленного образца.

Студентам, не завершившим освоение основной образовательной программы высшего профессионального образования, выдаются академические справки установленного образца.

Итоговая государственная аттестация выпускника по специальности состоит из аттестационных испытаний следующих видов:

- итоговый междисциплинарный экзамен по специальности;
- защита выпускных дипломных проектов

Итоговый междисциплинарный экзамен должен наряду с требованиями к содержанию отдельных дисциплин учитывать также требования к выпускнику, предусмотренные Государственным образовательным стандартом по данной специальности

Выпускные квалификационные работы выполняются в формах, соответствующих определенным ступеням высшего профессионального образования:

- для квалификации (степени) бакалавр – в форме бакалаврской работы;
- для квалификации «дипломированный специалист» – в форме в форме дипломной работы (проекта);
- для квалификации (степени) магистр – в форме магистерской диссертации.

Аттестационные испытания, включенные в состав итоговой государственной аттестации, не могут быть заменены оценкой уровня подготовки

на основе текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студента.

Программы итоговых междисциплинарных экзаменов по специальности, а также критерии оценки выпускных дипломных проектов обсуждаются с участием председателей государственных аттестационных комиссий и утверждаются ученым советом вуза (факультета) (прил. 1).

Итоговая государственная аттестация осуществляется государственными аттестационными комиссиями (ГАК), организуемыми в вузе по каждой основной образовательной программе. Основными функциями ГАК являются:

- комплексная оценка уровня подготовки выпускника и соответствия его подготовки требованиям Государственного образовательного стандарта;
- решение вопроса о присвоении квалификации по результатам итоговой государственной аттестации и выдаче выпускнику соответствующего диплома о высшем образовании;
- разработка рекомендаций по совершенствованию подготовки выпускников на основании результатов работы комиссий.

ГАК руководствуется в своей деятельности Положением об итоговой государственной аттестации выпускников вузов в РФ и научно-методической документацией, разрабатываемой в вузах на основе Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования, имея в виду государственные требования к минимуму содержания и уровню подготовки выпускников, а также предусмотренные учебными планами дисциплин специализации и рабочие программы по всем дисциплинам.

ГАК включает экзаменационные комиссии по приему междисциплинарного экзамена по защите дипломных проектов.

ГАК возглавляет председатель, организующий и контролирующей деятельность всех экзаменационных комиссий, обеспечивающий единство требований, предъявляемых к выпускникам.

Председатель ГАК утверждается Министерством образования и науки РФ.

Экзаменационная комиссия по приему итогового междисциплинарного экзамена формируется из научно-педагогического персонала вуза и специалистов, приглашаемых из сторонних учреждений: авторитетных специалистов предприятий, организаций и учреждений; ведущих преподавателей и научных сотрудников других вузов. Состав экзаменационной комиссии утверждается ректором вуза.

1.2. Порядок проведения итоговой государственной аттестации

Форма и условия проведения аттестационных испытаний определяются ученым советом вуза (факультета) и доводятся до сведения студентов не позднее чем за полгода до начала итоговой аттестации. Студенты обеспечиваются программами (контрольными вопросами) экзаменов. Им создаются необходимые для подготовки условия, проводятся консультации.

К итоговому государственному экзамену по специальности и защите дипломного проекта допускаются студенты, завершившие полный курс обучения по основной профессиональной образовательной программе и успешно прошедшие все предшествующие/аттестационные испытания, предусмотренные учебным планом (экзамены, зачеты, курсовые работы и др.).

Сдача итогового экзамена и защита выпускных квалификационных работ (за исключением работ по закрытой тематике) проводятся на открытых заседаниях экзаменационной комиссии с участием не менее двух третей ее состава.

Результаты каждого вида итоговой государственной аттестации определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» и объявляются в тот же день после оформления в установленном порядке протоколов заседаний экзаменационных комиссий.

По результатам итоговой государственной аттестации выпускников экзаменационная комиссия по защите дипломных проектов принимает решение о присвоении им квалификации по специальности (дипломированный специалист) и выдаче диплома государственного образца о высшем образовании.

Выпускнику, достигшему особых успехов в освоении профессиональной образовательной программы и прошедшему все виды аттестационных испытаний с оценками «отлично» и «хорошо» (при этом оценок «хорошо» должно быть не более 25 % всех оценок, а средний балл должен быть не ниже 4,75), может быть выдан диплом с отличием.

Решения государственных аттестационных и экзаменационных комиссий принимаются на закрытых заседаниях простым большинством голосов членов комиссий, участвующих в заседании. При равном числе голосов голос председателя комиссии является решающим.

Присвоение соответствующей квалификации выпускнику и выдача ему диплома о высшем образовании осуществляются при условии успешного прохождения установленных видов аттестационных испытаний, включенных в итоговую государственную аттестацию.

Студент, не прошедший в течение установленного срока обучения аттестационных испытаний, входящих в состав итоговой государственной аттестации, отчисляется из вуза и получает академическую справку или, по

его просьбе, диплом о неполном высшем образовании. Выпускники, не прошедшие отдельных аттестационных испытаний, допускаются к ним повторно в установленном в вузе порядке.

Студентам, не прошедшим аттестационные испытания по уважительной причине, ректором может быть продлен срок обучения до следующего периода работы ГАК, но не более одного года.

В случае изменения перечня аттестационных испытаний, входящих в состав итоговой государственной аттестации, выпускники проходят аттестационные испытания в соответствии с перечнем, действовавшим в год окончания полного курса обучения.

В соответствии с нормативными документами по высшему образованию итоговый междисциплинарный экзамен по специальности является одним из видов аттестационных испытаний в составе итоговой государственной аттестации выпускников. Он проводится с целью проверки уровня и качества общей, и прежде всего общепрофессиональной, и специальной подготовки студентов по направлению специальности и наряду с требованиями к содержанию отдельных дисциплин учитывает также общие требования к знаниям и умениям выпускника по циклам дисциплин, предусмотренные Государственным образовательным стандартом по специальности.

1.3. Содержание итогового государственного экзамена

С учетом основных требований к уровню подготовки, знаниям, умениям и навыкам, предъявляемых соответствующими Государственными образовательными стандартами высшего профессионального образования (ГОС ВПО) по специальности, определяющими назначение, профессиональный потенциал и квалификацию выпускников, совокупность, последовательность преподавания и содержание дисциплин и видов учебных занятий, предусмотренных соответствующими профессиональными программами и учебными планами, состав итогового междисциплинарного экзамена по специальности должен различаться.

В соответствии с государственными требованиями к минимуму содержания и уровню подготовки специалиста по специальности «Менеджмент организации» (методическими материалами, рекомендуемыми базовыми вузами родственного профиля) в состав итогового междисциплинарного экзамена могут быть включены вопросы по следующим дисциплинам:

1. Микроэкономика.
2. Макроэкономика.
3. Менеджмент (включая его функциональные направления: стратегический, инновационный, финансовый и др.)

4. Управление персоналом.
5. Маркетинг.
6. Управление организацией.
7. Основы предпринимательской деятельности.
8. Анализ и диагностика производственно-хозяйственной деятельности предприятия.
9. Бухгалтерский учет.
10. Управление организационными изменениями.

Примерный перечень вопросов по указанным дисциплинам, включаемых в экзаменационные билеты, приведен в прил. 1. Рекомендуемая литература для изучения этих дисциплин приведена в имеющихся на выпускающей кафедре рабочих программах.

Итоговый государственный экзамен принимается экзаменационной комиссией, входящей в состав ГАК. Экзаменационная комиссия формируется из ведущих преподавателей выпускающей кафедры, как правило преподающих учебные дисциплины, включенные в состав итогового междисциплинарного экзамена. В состав экзаменационной комиссии могут включаться и специалисты предприятий, ведущие преподаватели и научные сотрудники других вузов. Председателем экзаменационной комиссии, являющимся заместителем председателя ГАК, как правило, назначается заведующий выпускающей кафедрой.

Состав экзаменационной комиссии, включая ее председателя и секретаря, утверждается приказом ректора вуза.

В период подготовки к экзамену, проводимому для выпускников, студентам предоставляются необходимые консультации по каждой вошедшей в итоговый экзамен дисциплине.

На итоговом экзамене студенты получают экзаменационный билет, содержащий по одному вопросу (теме) из трех-четырех входящих в итоговый экзамен дисциплин: всего – четыре вопроса, из которых три теоретических и одна задача (ситуация). При подготовке к ответу студенты делают необходимые записи по каждому вопросу на выданных секретарем экзаменационной комиссий листах бумаги со штампом вуза (факультета). На подготовку к экзамену, который проводится в устной форме, студенту дается 2-3 академических часа. В процессе подготовки ответа и после его завершения по всем вопросам экзаменационного билета студенту членами экзаменационной комиссии с разрешения ее председателя могут быть заданы уточняющие и дополнительные вопросы в пределах перечня, вынесенного на итоговый экзамен.

После завершения ответов студента на все вопросы и объявления председателем комиссии окончания опроса экзаменуемого члены экзаменационной комиссии проставляют в своем протоколе оценки за ответы экзаменуемого на каждый вопрос и по их совокупности.

По завершении экзамена экзаменационная комиссия на закрытом заседании обсуждает характер ответов каждого студента, анализирует представленные каждым членом комиссии оценки и проставляет каждому студенту согласованную оценку по итоговому экзамену в целом по системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». В случае расхождения мнения членов экзаменационной комиссии по итоговой оценке на основе оценок, проставленных членами комиссии, решение экзаменационной комиссии в соответствии с Положением об итоговой аттестации выпускников вузов РФ «принимается на закрытом заседании простым большинством голосов. При равном числе голосов голос председателя является решающим».

Итоговая оценка по экзамену заносится в протокол заседания экзаменационной комиссии, сообщается студенту и проставляется в зачетную книжку студента, где расписываются председатель и члены экзаменационной комиссии (равно как и в протоколе).

В случае получения студентом итоговой оценки «неудовлетворительно» он не допускается к выполнению и защите дипломного проекта и отчисляется из вуза с получением академической справки или, по его просьбе, диплома о неполном высшем образовании.

Листы с ответами студентов на экзаменационные вопросы вместе с копией протокола об итогах экзамена подшиваются секретарем комиссии в отдельную папку «Итоговый государственный экзамен» и хранятся в течение трех лет на выпускающей кафедре, а затем сдаются в архив вуза.

Ежегодно за шесть месяцев до даты приема итогового государственного экзамена на заседании выпускающей кафедры обсуждаются, корректируются и утверждаются состав и содержание вопросов дисциплин, включаемых в итоговый экзамен, а также предлагается кафедрой состав экзаменационной комиссий. Характер указанных корректировок своевременно доводится до сведения студентов.

2. ПРЕДДИПЛОМНАЯ ПРАКТИКА

2.1. Задание на преддипломную практику

Преддипломная практика является подготовительной стадией к разработке дипломного проекта, которая подробно описана в рабочей программе специального курса по дипломному проектированию (см. прил. 2).

Задача преддипломной практики заключается в обобщении материалов, накопленных студентом ранее. Как правило, исходные данные по теме дипломного проекта студенты начинают собирать во время прохождения экономической практики, продолжают в период управленческой практики и завершают во время преддипломной практики.

Направление на практику и задание с указанием места ее прохождения и примерного плана работы (прил. 3) выдаются студенту руководителем дипломного проекта.

2.2. Руководство преддипломной практикой

Ответственный преподаватель за организацию и проведение практики на кафедре:

- осуществляет организационное и методическое руководство преддипломной практикой студентов и контроль за ее проведением;
- обеспечивает выполнение подготовительной и текущей работы по организации и проведению практики;
- организует разработку и согласование программы преддипломной практики с предприятиями и учреждениями-базами;
- разрабатывает программу преддипломной практики, учебно-методическую документацию;
- назначает из числа опытных преподавателей кафедры руководителей практики и дипломных проектов студентов;
- распределяет студентов по местам практики, готовит и представляет начальнику отдела производственной практики выпускника студентов, их закрепление за базами практики и необходимую документацию по направлению студентов на преддипломную практику;
- готовит и проводит совместно с деканатом организационные собрания студентов перед началом практики (прил. 4)
- принимает участие в разработке и корректировке перечня тем дипломных проектов студентов;
- организует консультации для студентов в период практики, составляет расписание консультаций;
- совместно с заведующим кафедрой (заместителем заведующего по учебной работе) формирует комиссию по приему защиты отчетов студен-

тов о преддипломной практике; разрабатывает график ее работы (заседаний);

- готовит и организует научно-методическую конференцию студентов по итогам практики и отбирает на нее лучшие доклады;
- в двухнедельный срок после окончания практики готовит отчет о ее итогах и представляет его в отдел производственных практик вуза;
- организует на кафедре выставку лучших отчетов студентов по практике;
- организует на кафедре хранение отчетов и дневников студентов по практике.

Руководитель дипломного проекта назначается заведующим кафедрой и является руководителем преддипломной практики и основным консультантом дипломника, назначаемым на весь период прохождения практики и дипломного проектирования. Выпускающей кафедрой подготовлена Памятка руководителю (прил. 5).

Руководитель преддипломной практики:

- выдает задание на практику (прил. 6);
- выдает дневник-отчет;
- оказывает научно-методическую помощь;
- рекомендует основную и дополнительную литературу;
- проводит индивидуальные консультации;
- ведет контроль за процессом прохождения практики;
- участвует в комиссии по приему зачета по практике.

Руководитель практики от предприятия назначается приказом по организации, выдает студенту характеристику о приобретенных навыках, его дисциплине, исполнительности и инициативности в работе, об участии студента в общественной жизни организации.

По возвращении в вуз студент-дипломник докладывает руководителю об окончании практики и сдает на проверку отчет в указанные выпускающей кафедрой сроки.

2.3. Содержание практики

Наиболее общими задачами студентов при прохождении преддипломной практики являются:

- изучение структуры предприятия, организации и технологии производства, основных функций производственных, экономических и управленческих подразделений;
- изучение и анализ планирования производства и сбыта продукции;
- анализ научно-исследовательской, опытно-конструкторской и технической подготовки производства;

- изучение материально-технического и кадрового обеспечения производства;
 - оценка номенклатуры и качества выпускаемой продукции;
 - изучение механизма формирования затрат, их эффективности и ценообразования;
 - определение финансовых результатов деятельности предприятия;
 - оценка социальной эффективности производственной и управленческой деятельности;
 - анализ информационного обеспечения управления предприятием.
 - выработка вариантов, оценка и принятие управленческих решений по совершенствованию управления производством и персоналом;
 - анализ организации выполнения управленческих решений и контроля за их исполнением;
 - анализ управления с позиций эффективности производства.
- Студент в период прохождения преддипломной практики должен собрать статистический материал, сделать необходимые выписки из служебной документации предприятия, ознакомиться с информацией по теме дипломного проекта собрать и подготовить графический материал.

Дипломнику рекомендуется ознакомиться с литературой, в которой освещается не только отечественный, но и зарубежный опыт деятельности фирм, организаций и предприятий.

Необходимо изучить инструкции, методические указания, нормативные документы, постановления, действующие в настоящее время и регламентирующие работу фирм, организаций и предприятий.

На заключительном этапе преддипломной практики студент должен обобщить материал, собранный в период прохождения практики, определить его достаточность и достоверность для разработки дипломного проекта, оформить отчет по практике.

2.4. Организация и порядок проведения практики

Организация и учебно-методическое руководство преддипломной практикой студентов осуществляются кафедрой менеджмента. Ответственность за организацию практики на предприятии возлагается на специалистов в области управления производством, назначенных руководством предприятия.

Студенты направляются на места практики в соответствии с договорами, заключенными с базовыми предприятиями и организациями, или по запросу предприятий. Научно-методическое руководство практикой студентов на предприятии осуществляет преподаватель кафедры вуза. Руководитель практики от вуза должен:

- вместе с руководителем практики, назначенным от предприятия, распределить студентов по рабочим местам;
- в соответствии с программой практики утвердить индивидуальный план работы каждого студента;
- консультировать студентов по вопросам практики и составления отчетов о проделанной работе;
- проверять качество работы студентов и контролировать выполнение ими индивидуальных планов;
- помогать в подборе и систематизации материала для разработки дипломного проекта;
- по окончании практики оценить работу практиканта и завизировать составленный им отчет.

Непосредственное руководство работой студентов осуществляет руководитель практики от предприятия. Он обеспечивает условия для выполнения студентами программы и индивидуального задания, консультирует по вопросам производственного менеджмента, ведения дневника, составления отчета. По окончании практики им проверяются дневник и отчет о практике, и оценивается работа студента.

Отчет о преддипломной практике составляется по основным разделам программы с учетом индивидуального задания. Объем должен составлять до 30 страниц рукописного текста (без приложений).

Студент, не выполнивший программу преддипломной практики и получивший отрицательный отзыв о работе или неудовлетворительную оценку при защите отчета, направляется на практику повторно или отчисляется из вуза.

2.5. Примерный тематический план преддипломной практики

1. Общая характеристика предприятия.
2. Организационная структура управления.
3. Управление производством.
4. Управление персоналом.
5. Информационная система управления.
6. Экономические службы и финансовое состояние предприятия.
7. Управление маркетингом.
8. Правовое обеспечение производства.

П р и м е ч а н и е. По усмотрению руководителя практики от вуза вместо некоторых разделов тематического плана студенту может быть предложено более глубокое изучение тех разделов, которые связаны с выбранной темой дипломного проекта.

Рассмотрим примерный порядок подготовки разделов тематического плана преддипломной практики.

Общая характеристика предприятия. Студент должен получить информацию и уточнить:

- цели и задачи предприятия;
- масштаб деятельности предприятия;
- миссию и имидж предприятия;
- характер производственной кооперации, систему снабжения и сбыта;
- географическое положение, климатические и природные условия предприятия;
- степень механизации и автоматизации производства и процессов управления;
- уровень специализации, кооперирования и концентрации производства;
- организационную структуру производства (организационно-правовые формы структурных подразделений и характер организационных отношений между ними);
- производственную структуру предприятия (технологический аспект);
- стратегию и тактику управления предприятием;
- уровень организационной культуры.

Организационная структура управления. По данному разделу студент должен изучить:

- организационную структуру управления деятельностью предприятия с учетом его организационно-правовой формы;
- характер организационных отношений между структурными подразделениями;
- компоненты организационной структуры: линейные подразделения (управление основным производством) функциональные структурные подразделения (совещательные функции и функциональные полномочия), обеспечивающие структурные подразделения;
- методы, применяемые на предприятии для совершенствования и поощрения организационных структур управления на каждом уровне;
- структуру и функции аппарата управления предприятия;
- регламентацию деятельности структурных подразделений, их внутреннюю структуру, связи с другими структурными подразделениями;
- эффективность и экономичность структуры управления, механизмы ее совершенствования.

Отчет по этому разделу студент должен дополнить схемами организационных структур управления предприятия, его структурных подразделений (отдела цеха и т.д.), на базе которых выполняется дипломный проект. Студент должен обосновать основные мероприятия по совершенствованию Организационной структуры базового предприятия.

Управление производством. Данный раздел предполагает изучение:

- производственной функции предприятия;
- структуры организационной системы, включающей подсистемы обеспечения, планирования и контроля;
- оперативного планирования выпуска продукции;
- нормирования труда и управления запасами;
- календарного планирования и диспетчеризации производства;
- мотивации и стимулирования труда в целях активизации человеческого фактора;
- управления производством на уровне высшего руководства, руководителей среднего и низшего звена.

Студенту необходимо:

- ознакомиться с организацией учета, анализа и планирования производства на предприятии, методикой разработки планов, прогнозов, текущих производственных программ в целом по предприятию или какому-либо базовому производственному подразделению;
- изучить процесс планирования объемов выпуска продукции и разработки соответствующих программ маркетингу обосновать необходимость их использования на данном предприятии;
- проанализировать методы и приемы, используемые при обосновании производственной программы, с учетом потребностей рынка, производственных мощностей, материальных,
- трудовых и финансовых ресурсов;
- изучить систему показателей, характеризующих производственную деятельность, ее эффективность, а также научиться, использовать их в процессе принятия управленческих решений;
- проанализировать систему организации производственных связей между звеньями и подразделениями предприятия, ее эффективность;
- ознакомиться с системой товародвижения, сбыта и продвижения продукции на предприятии (планированием товародвижения, выбором и оценкой каналов сбыта, формами организации торговли);
- дать комплексную оценку организации управления производственно-сбытовой деятельностью предприятия;
- изучить систему управления маркетингом (на предприятиях с маркетинговыми службами) и дать ей оценку.

Управление персоналом. Необходимо изучить кадровый потенциал предприятия и его формирование, в том числе:

- профессиональный состав, квалификационный и образовательный уровень кадров (по категориям персонала);
- планирование и прогнозирование потребности в рабочей силе (по категориям персонала);
- процесс подбора кадров руководителей и специалистов;
- систему материального и морального стимулирования;

- функции управленческого персонала;
- требования, предъявляемые к работникам аппарата управления, их соответствие квалификационным требованиям общей и специальной подготовки;
- систему работы с кадрами (ротация, повышение квалификации, подготовка и переподготовка кадров, работа с резервом на выдвижение и др.);
- методы повышения эффективности управленческого труда.

Информационная система управления. По данному разделу студенты должны изучить:

- массивы информации;
- коммуникационный процесс;
- коммуникации между уровнями управления и подразделениями;
- коммуникаций между предприятием (организацией) и внешней средой (органы государственного регулирования, потребители, поставщики и др.);
- характеристику общей схемы информационных потоков в организации;
- информационный процесс (передача, преобразование, хранение, оценка и использование информации);
- средства передачи и преобразования информации;
- документооборот предприятия и его характеристику;
- организацию делопроизводства, рационализацию документооборота предприятия;
- пути устранения недостатков коммуникационного процесса;
- совершенствование коммуникаций в организации.

Экономические службы и финансовый менеджмент. По этому разделу студенту необходимо:

- изучить структуру и содержание деятельности экономических служб;
- ознакомиться с системой цен на выпускаемую продукцию и методикой их формирования;
- приобрести навыки составления финансового плана, баланса доходов и расходов предприятия;
- на основе бухгалтерского баланса уметь рассчитывать и оценивать показатели финансового состояния предприятия;
- изучить механизм формирования, распределения и использования прибыли, а также резервы увеличения прибыли и рентабельности;
- осуществить комплексную оценку финансового положения предприятия, определить основные финансовые проблемы;

- внести предложения по выработке соответствующих управленческих решений в области ценообразования и финансов, по их реализации и контролю за выполнением принятых решений.

Управление маркетингом. Студент должен отразить в отчете:

- задачи службы маркетинга;
- систему организации службы маркетинга;
- задачи и механизм действия подсистемы маркетинговых исследований рынка и возможностей фирмы;
 - анализ маркетинговой среды фирмы;
 - структуру и функции маркетинговой информационной системы (МИС);
- планирование продукции и товарную политику;
- управление качеством товара;
- стадии жизненного цикла товара и функции маркетинговых служб;
- инновационную политику;
- ассортиментную политику предприятия и направления его ассортиментной стратегии;
- роль посредников в товародвижении;
- условия выбора и интенсивность каналов товародвижения и сбыта;
 - требования к торговым посредникам;
 - планирование продвижения товара на рынке;
 - коммуникационную политику фирмы;
 - основные методы реализации изделий (услуг);
 - стратегию и тактику фирмы в области рекламы и ее эффективность;
 - инструменты стимулирования сбыта;
 - ценовую политику и конкуренцию;
 - факторы, определяющие решения по ценам;
 - ценовую рекламу;
 - ценовые гарантии и особые соглашения;
 - ценовые гарантии и особые соглашения;
 - определение цен на новые изделия и их поведение на рынке
 - предложения по повышению эффективности маркетинговой деятельности предприятий.

2.6. Рабочие места и порядок прохождения практики на предприятии

Преддипломная практика студентов должна проходить в одном из подразделений предприятия (организации, учреждения), выполняющем экономические, плановые, организационные или управленческие функции,

или их комплекс. Имея рабочее место в одном из таких подразделений, студенты знакомятся с деятельностью других подразделений по мере выполнения программы практики.

Во время прохождения практики студенты соблюдают и выполняют все требования, действующие на предприятии, правила внутреннего трудового распорядка. На время практики студент может быть принят на вакантную штатную должность с выполнением конкретного производственного задания и оплатой труда. В этом случае на него распространяются все положения трудового законодательства и положения соответствующей должностной инструкции.

Для обеспечения ориентированного на специфику предприятия и его подразделений руководства практикой от предприятия назначаются руководители из числа квалифицированных и опытных специалистов.

Руководитель практики от предприятия обязан:

- организовать практику студентов в полном соответствии с положением и программой практики;
- обеспечить студентов рабочими местами в соответствии со специальностью и создать необходимые условия для получения ими в период прохождения практики информации о технике и технологии производства, организации производства и труда, экономике и управлении производством и т.д.; совместно с руководителем практики от кафедры при участии студентов разработать индивидуальные календарные планы-графики прохождения практики и осуществлять контроль за их выполнением;
- оказать студентам содействие в выборе и уточнении тем дипломных проектов, представляющих практический интерес для предприятия;
- оказать помощь студентам в сборе, систематизации и анализе первичной технико-экономической информации на предприятии для выполнения дипломных проектов;
- обеспечить студентов необходимыми консультациями по всем вопросам, входящим в задание по преддипломной практике и дипломному проекту, с привлечением специалистов предприятия;
- предоставить студентам возможность пользоваться вычислительной и оргтехникой для обработки информации и оформления отчета;
- контролировать выполнение студентами заданий на практику и правил внутреннего распорядка;
- по окончании практики дать заключение о работе студентов с оценкой фундаментальной, общепрофессиональной и специальной подготовки, отношения к выполнению заданий и программы практики;
- предоставить студентам возможность обсуждения на предприятии (в подразделении) результатов систематизации и анализа исходной информации и решения задач по теме дипломного проекта.

2.7. Права и обязанности студентов в период практики

При прохождении практики студенты имеют право:

- получать необходимую информацию для выполнения задания на практику, а также, для выполнения дипломного проекта;
- пользоваться библиотекой предприятия и с разрешения главных специалистов и руководителей подразделений – информационными фондами и техническими архивами предприятия;
- получать компетентную консультацию специалистов предприятия по вопросам, предусмотренным заданием на практику и дипломный проект;
- с разрешения руководителя практики от предприятия и руководителя подразделения пользоваться вычислительной и оргтехникой для обработки информации, связанной с выполнением задания по практике и дипломному проекту;
- пользоваться услугами подразделений непромышленной инфраструктуры предприятия (столовой, буфетом, спортсооружениями и т.п.).

В период практики студенты обязаны:

- полностью и самостоятельно выполнять задания, предусмотренные программой и календарным планом практики;
- осуществить сбор, систематизацию, обработку и анализ первичной экономико-управленческой информации и иллюстративных материалов по теме дипломного проекта;
- обеспечить необходимое качество и нести равную со штатными работниками ответственность за выполняемую работу по плану подразделения и ее результаты;
- регулярно вести записи в дневнике практики о характере выполняемой работы и заданий и своевременно представлять его для контроля руководителям практики;
- подчиняться действующим на предприятии правилам внутреннего трудового распорядка, строго соблюдать правила охраны труда;
- представить руководителю практики отчет о выполнении всех заданий и защитить его.

К студенту, не выполнившему программу практики и задание в установленный срок, получившему отрицательный отзыв руководителя или неудовлетворительную оценку при защите, применяются санкции как к неуспевающему студенту, вплоть до отчисления из вуза. За студентами, зачисленными на период практики на штатную оплачиваемую должность, сохраняется стипендия. При нарушении студентом трудовой дисциплины и правил внутреннего распорядка предприятия по представлению руководителя подразделения и руководителя практики от предприятия он может быть отстранен от прохождения практики, о чем сообщается декану факультета и заведующему выпускающей кафедрой. По их предложению ректор может рассматривать вопрос об отчислении студента из вуза.

2.8. Структура, оформление и защита отчета по преддипломной практике

По завершении преддипломной практики студенты в Недельный срок представляют на выпускающую кафедру:

- заполненный по всем разделам дневник практики, подписанный руководителями практики от кафедры и от предприятия;
- отзыв руководителя практики от предприятия о работе студента в период практики с оценкой уровня и оперативности выполнения им задания по практике, отношения к выполнению программы практики, дисциплины и т.п.;
- материалы к выполнению дипломного проекта;
- отчет по практике, включающий текстовые, табличные и графические материалы, отражающие решение предусмотренных программой практики задач.

Дневник практики является основным отчетным документом, характеризующим и подтверждающим прохождение студентом преддипломной практики, в котором отражается его текущая работа в процессе практики (прил. 7):

- выданное студенту индивидуальное задание на преддипломную практику и сбор материалов к дипломному проекту;
- календарный план выполнения студентом программы практики с отметками о полноте и уровне его выполнения (план составляется совместно с руководителями практики от кафедры и предприятия);
- анализ состава и содержания выполненной студентом практической работы с указанием структуры, объемов, сроков выполнения и ее оценки руководителем практики от предприятия;
- перечень и аннотированный обзор использованной студентом научной литературы (монографии, научные сборники и статьи, реферативные издания) и нормативных материалов (стандарты, отраслевые руководящие и методические материалы и др.);
- выводы и предложения студента по практике;
- краткая характеристика и оценка работы студента в период практики руководителем практики от предприятия и кафедры.

В составе отчета о преддипломной практике (прил. 8) студент представляет на кафедру систематизированные материалы по решению конкретных задач по совершенствованию деятельности подразделений предприятия, структуры аппарата управления предприятием, системы организации и оплаты труда, форм и методов организации производства, структуры и адресности материальных и информационных потоков на предприятии, а также систематизированные и структурированные материалы по теме, дипломного проекта.

Защита отчета о практике проводится перед специально созданной комиссией, в состав которой включаются: заведующий выпускающей кафедрой (председатель комиссий), ответственный от кафедры за организацию и проведение практики, научные руководители студента по практике и дипломного проекта. В процессе защиты студент должен кратко изложить основные результаты проделанной работы, выводы и рекомендации, структуру и анализ материалов, включаемых в дипломный проект, оценить их полноту и объем работы, которую необходимо выполнить для завершения дипломного проекта. Основные рекомендации к защите отчета приведены в памятке для студентов (прил. 9). По результатам защиты комиссия выставляет студенту оценку по четырех балльной системе, заносит ее в зачетную книжку и дает рекомендации по выполнению дипломного проекта.

Завершающий этап преддипломной практики – составление отчета, в котором приводится обзор собранных материалов, статистические и социологические данные, источники их получения и ; другие сведения, необходимые для выполнения дипломного проекта.

Отчет о практике составляется индивидуально каждым студентом и должен отражать его деятельность в период практики и подготовленность к разработке дипломного проекта.

Отчет состоит из нескольких разделов: введения, основной части и заключения.

Введение должно обобщить собранные материалы и раскрыть, основные вопросы и направления, которыми занимался студент на практике.

Основная часть включает в себя аналитическую записку по разделам примерного тематического плана преддипломной практики. По возможности включаются в отчет и элементы научных исследований. Тематика этих исследований определяется заранее, согласовывается с руководителем и увязывается с общим направлением работ данного отдела.

В заключении приводятся общие выводы и предложения, а также краткое описание проделанной работы и даются практические рекомендации.

По окончании срока практики отчет сдается на проверку руководителю практики от вуза. Защита отчета проходит перед комиссией и предполагает получение дифференцированной оценки, отражающей качество выполнения конкретных заданий и понимание реальных процессов производственной деятельности организации.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

3.1. Цели дипломного проекта

Дипломный проект призван выявить способность студента на основе полученных знаний самостоятельно решать конкретные практические задачи.

Кроме того, как будущий менеджер он должен быть готов выполнять следующие виды деятельности:

- организационно-управленческая;
- планово-экономическая;
- исследовательская;
- консультационная.

Перечислим основные цели дипломного проекта:

1) систематизация, закрепление и расширение теоретических и практических знаний студентов по избранной специальности;

2) развитие навыков ведения самостоятельной работы и овладения методикой исследования при решении определенных проблем и вопросов в выпускном дипломном проекте;

3) определение уровня теоретических и практических знаний студентов, а также умение применять их для решения конкретных практических задач менеджмента.

В соответствии с поставленными целями студент в процессе выполнения дипломного проекта должен решить следующие задачи:

1. Обосновать актуальность выбранной темы, ее ценность и значение для сфер управления предприятием (организацией, фирмой).

2. Изучить теоретические положения, нормативно-техническую документацию, статистические материалы, справочную и научную литературу по избранной теме.

3. Изучить материально-технические и социально-экономические условия производства и характер их влияния на изменения технико-экономических показателей работы и управленческой ситуации конкретного предприятия.

4. Собрать необходимый статистический материал для проведения конкретного анализа.

5. Изложить свою точку зрения по дискуссионным вопросам, относящимся к теме.

6. Провести анализ собранных данных, используя соответствующие методы обработки и анализа информации.

7. Сделать выводы и разработать рекомендации на основе проведенного анализа по повышению эффективности работы предприятия.

8. Оформить дипломный проект в соответствии с нормативными требованиями, предъявляемыми к подобным материалам.

9. Выполнить расчет экономической эффективности от внедрения предлагаемых мероприятий.

3.2. Выбор темы дипломного проекта и ее утверждение

Выбор темы определяется интересами и склонностями студента к той или иной проблеме, потребностью развития и совершенствования самого производства, научной специализацией кафедры и ее преподавателей.

При выборе темы дипломного проекта следует руководствоваться актуальностью проблемы, возможностью получения конкретных статистических данных, наличием специальной научной литературы, практической значимостью для конкретного предприятия, что подтверждается заказом на разработку ДП с производства (прил. 10).

Студенту, занимающемуся в научном студенческом кружке, целесообразно подготовить дипломный проект по теме, над которой он работал несколько лет. Дипломный проект является продолжением и логическим завершением исследований, начатых в курсовых работах и в период производственных практик, нашедших отражение в отчетах по практикам. Студент может руководствоваться примерным перечнем тем дипломных проектов, имеющимся на выпускающей кафедре, предварительно проконсультировавшись со своим научным руководителем. Студент, желающий выполнить дипломный проект на тему, не предусмотренную примерной тематикой, должен обосновать свой выбор и получить разрешение у заведующего кафедрой. Если одна и та же тема выбрана многими студентами, то кафедра оставляет ее только за теми студентами, которые наиболее аргументированно обосновали свой выбор. Остальным студентам предлагается подобрать другую тему.

Выбор темы дипломного проекта и ее утверждение должны быть завершены до начала преддипломной практики у студентов дневной формы обучения или за месяц до окончания зимней сессии у студентов заочной формы обучения. После выбора темы ее точное название необходимо зарегистрировать в специальном журнале кафедры, написать заявление (прил. 11) и получить на кафедре задание на дипломный проект (прил. 12).

Следует иметь в виду, что формулировка темы дипломного проекта (с указанием научного руководителя и консультантов по разделам), утвержденная приказом ректора, изменению не подлежит.

3.3. Структура и содержание дипломного проекта

Дипломный проект – самостоятельная творческая работа студента.

Независимо от избранной темы рекомендуется придерживаться приведенной ниже структуры дипломного проекта:

Введение.

Раздел 1. Теоретические и методические подходы к постановке конкретной проблемы менеджмента.

Раздел 2. Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования на конкретном предприятии.

Раздел 3. Проектные разработки в рамках изучаемой проблемы.

Раздел 4. Экономическая оценка проекта.

Раздел 5. Программное обеспечение проекта.

Раздел 6. Правовое обеспечение проекта.

Заключение.

Библиография.

Глоссарий ключевых слов.

Приложения.

Краткое содержание составных частей проекта

Введение. Это вступительная часть дипломного проекта, в которой рассматриваются основные тенденции изучения и развития проблемы, анализируется существующее состояние, обосновывается теоретическая и практическая актуальность проблемы, формируются цель и задачи проекта, дается характеристика исходной экономико-статистической базы. Объем введения не должен превышать 10 % от общего объема дипломного проекта.

Раздел 1. Теоретические и методические подходы к постановке конкретной проблемы менеджмента. Целесообразно начать с 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.

В разделе дается обзор литературы по проблеме, формируется концепция, обосновывается методика анализа проблемы в конкретной организации (на предприятии, в фирме).

В процессе изучения имеющихся 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.

Разработка методической части дипломного проекта предполагает также подготовку форм сбора первичной информации, методики ее обработки и анализа.

Раздел 2. Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования на конкретном предприятии. В этом разделе на основе методики анализа исследуется состояние проблемы на предприятии.

Материалами для анализа могут быть планы работы организаций, годовые отчеты, статистическая отчетность и другая служебная документация, изученная студентом-дипломником во время прохождения экономической, управленческой и преддипломной практик.

Материалы, служащие базой для обоснования и анализа, должны быть достаточно полными и достоверными, чтобы, опираясь на них, можно было бы проанализировать положение дел, вскрыть резервы и наметить пути их использования, а также устранить вскрытые недостатки в работе. Следует избегать ненужных сведений, отбирая только те, которые будут использованы в процессе работы.

Характер и, объем собранного материала зависят от особенностей принятой методики исследования.

Анализ состояния дел в организации предполагает обработку собранных статистических материалов, например, по производственной деятельности организации за последние 4–5 лет. Анализ и обработку цифровой информации необходимо проводить с помощью современных методов экономического, социологического и психологического анализа.

Важно использовать возможности вуза при выборе определенных методов для работы на ЭВМ.

Для установления объективных тенденций и закономерностей все данные об указанной проблеме должны быть достоверными

Раздел 3. Проектные разработки в рамках изучаемой проблемы. Опираясь на выводы по результатам анализа, обосновываются рекомендации и мероприятия по решению поставленной проблемы на предприятии-заказчике. В частности, намечаются пути использования вскрытых резервов, устранения недостатков в работе, планируются, обосновываются и принимаются решения, обеспечивающие реализацию цели и задач проекта.

При подготовке этой части работы студенты должны учесть основные принципы: системного подхода, т.е. учета всех или большинства взаимовословливающих задач управления объектом, комплексного подхода с позиций оперативного и стратегического управления; принципа динамичности, предполагающего регулярную корректировку подготовленных документов в связи с изменившимися условиями работы базовой органи-

зации, содержанием деятельности аппарата управления, а также с методами выполнения управленческих работ.

Разработка рекомендаций предполагает, что на основании анализа, выявления недостатков и возможностей разрешения проблемы студент-дипломник приводит достаточно полные, и аргументированные предложения и рекомендации.

Например, в соответствии со сформулированными предложениями по совершенствованию системы управления целесообразно внесение изменений в действующую систему управления организации: структурную и функциональную схемы; процедуры выполнения управленческих работ, положения об организации и ее структурных подразделениях, планы работ и т.д.

Раздел 4. Экономическая оценка проекта. В данном разделе рассматривается экономическая сторона проекта: затраты на реализацию, ожидаемая эффективность, бизнес-план.

Предложения и рекомендации, в свою очередь, должны быть конкретными и экономически обоснованными.

Для расчета экономической эффективности должна быть выбрана методика и дано ее теоретическое обоснование.

Должны быть обоснованы рекомендации с точки зрения социальной и экономической значимости. Оценка эффективности предлагаемых управленческих решений должна охватывать следующие группы показателей по следующим направлениям:

- расчет экономической эффективности затрат на научные исследования, качество и сроки их влияния на реальные процессы производства;
- определение перспективы научно теоретического и практического развития организации;
- оценка эффективности труда управленческих работников по реализации научных рекомендаций;
- обоснование расширения объемов внедрения.

Характеризуется также степень внедрения данных предложений на исследуемом объекте, а также возможность их использования на других объектах в отраслевом или региональном аспекте. Необходимо охарактеризовать перспективы дальнейшего развития работ в выбранной области.

Раздел 5. Программное обеспечение проекта. Предусматривает использование и соответствующего программного обеспечения для расчета тех или иных показателей и оформления проекта.

Раздел 6. Правовое обеспечение проекта. Предусматривает разработку или использование законодательной базы по теме дипломного проекта, обоснование соответствующих рекомендаций, составление правовой документации.

В заключении следует сформулировать основные выводы и рекомендации, вытекающие из результатов проведенного исследования.

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

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

В **библиографическом списке** приводится весь перечень использованной литературы, который может быть классифицирован по следующим признакам:

- законы, нормативные документы и государственные стандарты;
- материалы конференций, съездов, симпозиумов;
- монографии, научные издания, авторефераты и диссертации;
- научные статьи;
- учебно-методическая литература;
- справочники и энциклопедии;
- периодические издания.

Глоссарий. Он представляет собой краткий справочник специальных слов и понятий, выражений и сокращений с пояснениями. Каждое специальное понятие или термин, содержащиеся в тексте дипломного проекта должны найти свое отражение в глоссарии.

Приложения имеют дополнительное (обычно справочное) значение и являются необходимыми для более полного освещения темы. По содержанию приложения весьма разнообразны. Это, например, могут быть: 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.

В приведенной ниже табл. 3.1 представлена рекомендуемая структура дипломного проекта специалиста, а также для сравнения, структуры выпускной квалификационной работы бакалавра и магистерской диссертации.

3.4. Особенности выполнения комплексных дипломных проектов

Темы дипломного проектирования могут быть комплексными. К выполнению подобных тем выпускающая кафедра предъявляет особые требования:

- а) изучение одного объекта с позиций разных направлений исследования;
- б) изучение разных объектов с позиций одного направления исследования.

Т а б л и ц а 3 . 1

Примерная структура выпускных квалификационных работ бакалавра,
специалиста и магистра менеджмента

Бакалавр (Дипломная работа)	Специалист (Дипломный проект)	Магистр (Диссертация)
Титульный лист	Титульный лист	Титульный лист
Задание	Задание	Задание
Аннотация	Аннотация	Аннотация
Содержание	Содержание	Содержание
Введение (2-3 стр.)	Введение (4-5 стр.)	Введение (6-8 стр.)
1. Теоретические и методические подходы к постановке конкретной проблемы менеджмента – три параграфа (10-15 стр.)	1. Теоретические и методические подходы к постановке конкретной проблемы менеджмента – три параграфа (20-25 стр.)	1. Теоретические и методические подходы к постановке конкретной проблемы менеджмента – три параграфа (30-40 стр.)
2. Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования на конкретном предприятии – три параграфа (15-20 стр.)	2. Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования на конкретном предприятии – три параграфа (20-25 стр.)	2. Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования на конкретном объекте исследования – три параграфа (35-40 стр.)
3. Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы с включением параграфа по расчету экономической эффективности от предлагаемых мероприятий – три параграфа (20-25 стр.)	3. Проектные разработки в рамках изучаемой проблемы – три параграфа (20-25 стр.)	3. Предлагаемые разработки в рамках изучаемой проблемы – три параграфа (35-40 стр.)
-	4. Экономическая эффективность проекта (10-15 стр.)	4. Экономическая оценка результатов исследования (10-15 стр.)
-	5. Программное обеспечение проекта (8-12 стр.)	5. Программное обеспечение (8-12 стр.)
-	6. Правовое обеспечение проекта (8-10 стр.)	6. Правовое обеспечение результатов исследования (8-10 стр.)
Заключение (основные выводы и рекомендации) (2-3 стр.)	Заключение (основные выводы и рекомендации) (4-5 стр.)	Заключение (основные выводы и рекомендации) (5-6 стр.)
Библиографический список (не менее 50 проработанных источников)	Библиографический список (не менее 70 проработанных источников)	Библиографический список (не менее 100 проработанных источников)
Глоссарий (не менее 20-25 понятий)	Глоссарий (не менее 30 понятий)	Глоссарий (не менее 40 понятий)
Приложения (в том числе не менее двух опубликованных статей и (или) докладов на конференциях)	Приложения (в том числе не менее трех опубликованных статей и (или) докладов на конференциях)	Приложения (в том числе не менее четырех опубликованных статей и (или) докладов на конференциях)

Объектом дипломного проектирования является организация. При этом один и тот же объект в дипломном проектировании может являться предметом разного вида исследований – экономических, организационных, социологических, экономико-математического моделирования и т.д.

Выпускающая кафедра предлагает лучшим студентам коллективно выполнить специальные комплексные темы, предусматривающие разностороннее и глубокое изучение выбранного объекта.

Допускается выполнение комплексного дипломного проекта в случае, если несколько студентов решают сложную организационно-экономическую задачу в масштабах крупной организации или если работают над решением общей научной задачи (проблемы) в разных организациях общей отраслевой направленности:

Решение о закреплении за группой студентов комплексной темы исследования в ходе дипломного проектирования принимает заведующий выпускающей кафедрой с учетом степени подготовки и деловых качеств каждого студента, а также актуальности и сложности поставленных задач.

3.5. Особенности выполнения дипломной работы в форме НИР

К выполнению дипломных работ в форме НИР следует привлекать наиболее сильных, конкурентоспособных студентов, которые планируют продолжать научные исследования при обучении в аспирантуре. Эти студенты должны быть способны не только к обобщению, анализу и выявлению единичных проблем, но и к охвату проблемы в целом. ДП в форме НИР должен содержать элементы новизны в постановке научной задачи (проблемы) и методах ее решения.

Желательно, чтобы практическая значимость ДП в форме НИР также подтверждалась актами – справками о внедрении основных материалов, рекомендуемых в дипломном проектировании.

Поощряется участие студентов при написании ими дипломных проектов в форме научно-исследовательской работы в НИР выпускающей кафедры, при подготовке заявок на гранты на проведение научно-исследовательских мероприятий, подготовке проектов, монографий и т.д.

Выпускающей кафедрой рекомендуется подготовка научно-исследовательских работ, имеющих научно-исследовательский и поисковый характер. Предложения и выводы ДП в форме НИР должны иметь высокий уровень обоснования, что обеспечивается использованием экономико-статистической информации, корректного выбора инновационной научной методологии и методов исследования, применением средств компьютерной техники при обработке информации.

3.6. Основные этапы и сроки выполнения дипломного проекта

Успешное выполнение дипломного проекта во многом зависит от четкого соблюдения установленных сроков и последовательного выполнения отдельных этапов работы. При этом рекомендуется следующий календарный план разработки ДП (прил. 13), который включает отдельные практические мероприятия:

1. Выбор темы дипломного проекта и ее утверждение на кафедре не позднее, чем за полтора месяца до начала преддипломной практики у студентов дневного отделения или зимней экзаменационной сессии у студентов заочного отделения.

2. Подбор научной литературы и представление ее списка научному руководителю от кафедры не позднее, чем к началу пред дипломной практики или окончанию экзаменационной сессии.

3. Написание и представление научному руководителю от кафедры введения и первой части (не менее 25 %) дипломного проекта за 10 дней до окончания практики.

4. Доработка первой части с учетом замечаний научного руководителя, написание и представление второго и третьего разделов (примерно еще 50 %) дипломного проекта после прохождения и сдачи отчетов по преддипломной практике.

5. Завершение всего дипломного проекта в первом варианте и представление его научному руководителю от кафедры не позднее чем за один месяц до ориентировочной даты защиты дипломных проектов.

6. Оформление дипломного проекта в окончательном варианте и представление его научному руководителю в согласованные с ним сроки (за две недели до защиты дипломных проектов).

Перед представлением отдельных разделов дипломного проекта научному руководителю от кафедры целесообразно ознакомить с ними руководителя преддипломной практики от организации, на материалах которой готовится дипломный проект, получить одобрение или замечания. Консультанты по специальным разделам дипломного проекта также должны подтвердить их готовность или дать свои замечания.

Традиционно планируются три смотра дипломных проектов, программа которых описана ниже.

Основными завершающими мероприятиями в календарном плане является приказ по созданию Государственной аттестационной комиссии (ГАК), работа ГАК по защите дипломных проектов и отчет о работе ГАК.

В рамках *первого смотра* дипломных проектов студенты должны получить задание на ДП от руководителя и консультантов по разделам, познакомиться с методическим обеспечением: общим учебно-методическим руководством и методическими указаниями по выбранному направлению,

принести письмо-заказ от производства на выполнение ДП, подготовить примерную структуру будущего ДП, узнать сроки и цели последующих смотров.

В данный период студент обязан выполнить примерно 20 % от общего объема работы, подготовив введение и элементы основной части, которая включает:

- 1) обзор литературы;
- 2) формы сбора информации;
- 3) список библиографических источников.

В ходе **второго смотра** дипломных проектов дипломник должен выполнить около 70 % общего объема – основную часть из трех разделов:

- 1) теоретические и методические подходы к постановке конкретной проблемы менеджмента;
- 2) анализ состояния менеджмента по проблеме исследования на конкретном предприятии;
- 3) проектные разработки в рамках изучаемой проблемы.

В рамках семинара по родственным направлениям исследования студенты обосновывают выбор тем дипломных проектов, участников семинара знакомят с актуальностью и обоснованием задач, с предварительными результатами дипломного исследования и предлагаемыми рекомендациями.

В рамках **третьего смотра** дипломных проектов проводится предварительная защита ДП, оформляется компьютерный вариант всех материалов и представляются основные иллюстрации. Ориентировочное выполнение – 90 % без предоставления документов для допуска к защите (прил. 14).

Контроль сроков и качества выполнения ДП осуществляет заведующий выпускающей кафедрой по форме прил. 15.

Наконец в ходе **четвертого (заключительного) смотра** дипломных проектов рассматриваются порядок допуска ДП к защите, требования к оформлению и иллюстрациям, докладу выпускника, порядок вручения дипломов.

3.7. Изложение текстового материала

1. Текст дипломного проекта должен быть отпечатан на компьютере через полтора межстрочных интервала с использованием шрифта *Times New Roman Cyr* № 14. Минимальный объем ДП без приложений должен составлять 70–80 страниц. Большие таблицы, иллюстрации и распечатки с ЭВМ допускается выполнять в виде приложений на листах чертежной бумаги формата А3 (297×420). Объем приложений не ограничивается.

Опечатки, описки и графические неточности допускается исправлять подчисткой или закрашиванием белой краской с последующим воспроизведением на том же месте исправленного текста машинописным или рукописным способом чернилами, пастой или тушью.

2. Дипломный проект должен содержать:

- обложку
- титульный лист;
- задание на проектирование;
- аннотацию;
- оглавление;
- введение;
- основную часть;
- экономическое обоснование дипломного проекта;
- правовое обеспечение;
- программное обеспечение;
- заключение;
- библиографический список;
- приложения.

3. Слова «Оглавление», «Введение», «Заключение» записывают симметрично тексту прописными буквами, включают в оглавление ДП. Данные заголовки не нумеруют.

4. Задание на выполнение проекта брошюруется в папке текстовых документов после титульного листа (прил. 16), не нумеруется и не включается в количество листов (прил. 12).

5. Аннотация располагается после задания, не нумеруется, но включается в количество листов проекта (прил. 17).

6. Оглавление ДП выполняется по установленному образцу и имеет номер страницы 3.

7. Основная часть ДП состоит из разделов, подразделов, пунктов и подпунктов (при необходимости). Разделы должны иметь порядковые номера в пределах всего ДП, обозначенные арабскими цифрами без точки в конце. Подразделы должны иметь нумерацию в пределах каждого раздела. Номер подраздела состоит из номера раздела и номера подраздела, разделенных точкой. В конце номера подраздела точка не ставится.

Каждый раздел ДП рекомендуется начинать с нового листа (страницы).

Нумерация пунктов должна быть в пределах подраздела, и номер пункта должен состоять из номеров раздела, подраздела и пункта, разделенных точками. Пункты, как правило, заголовков не имеют и при необходимости могут быть разбиты на подпункты, которые должны иметь порядковую нумерацию в пределах каждого пункта, например: 4.2.1.1; 4.2.1.2 и т.д.

8. Формулы, содержащиеся в ДП, располагают на отдельных строках, нумеруют сквозной нумерацией арабскими цифрами, которые записывают

на уровне формулы справа в круглых скобках. Одну формулу обозначают (1). Непосредственно под формулой приводится расшифровка символов и числовых коэффициентов, если они не были пояснены ранее в тексте. Первая строка расшифровки начинается словом «где» без двоеточия после него выше и ниже каждой формулы должно быть оставлено не менее одной свободной строки.

Допускается нумерация формул в пределах раздела. В этом случае номер формулы состоит из номера раздела и порядкового номера формулы, разделенных точкой, например: (2.4).

Формулы, помещаемые в приложениях, должны нумероваться отдельной нумерацией арабскими цифрами в пределах каждого приложения с добавлением перед каждой цифрой буквенного обозначения приложения, например: (В. 1).

9. Все используемые в ДП материалы даются со ссылкой на источник: в тексте ДП после упоминания материала проставляются автоматическая сноска (ссылка), в которой внизу страницы указывается название источника (в соответствии с библиографическим списком), а также номер страницы этого источника.

Ссылки на разделы, пункты, формулы, перечисления следует указывать их порядковым номером, например: «... в разделе 4», «... по п. 3.3.4», «... перечисление а», «... в формуле (3)».

10. Сокращение слов в тексте не допускается, кроме установленных ГОСТ 2.316, ГОСТ Р 21.1101, ГОСТ 7.12. Условные буквенные и графические обозначения должны соответствовать установленным стандартам (ГОСТ 2.105). Обозначения единиц СИ 528.

Текст ДП должен быть кратким, четким и не допускать различных толкований.

Числовые значения величин с обозначением единиц физических величин и величин счета следует писать цифрами, а число без обозначений единиц физических величин и единиц счета от единицы до девяти – словами.

Если в тексте ДП приводится ряд числовых значений, выраженных в одной и той же единице физической величины, то ее указывают только после последнего числового значения, например: 1; 1,5; 2 г.

11. Иллюстрации, таблицы, текст вспомогательного характера допускается давать в виде приложений. Приложение оформляют как продолжение ДП на последующих его листах. Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху посередине слова «Приложение», после которого следует заглавная буква русского алфавита, обозначающая его последовательность.

Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично тексту с прописной буквы отдельной строкой. Если в ДП одно приложение, оно обозначается «Приложение А».

Все приложения должны быть перечислены в содержании документа с указанием их номеров и заголовков.

В тексте Д П на все приложения должны быть даны ссылки например: «... в приложении В».

Для пояснения отдельных данных, приведенных в ДП, их следует обозначать надстрочными знаками сноски.

12. Сноски располагают с абзацного отступа в конце страницы, на которой они обозначены, отделяя от текста короткой тонкой горизонтальной линией с левой стороны.

Знак сноски выполняют арабскими цифрами со скобкой на уровне верхнего обреза шрифта непосредственно после того слова, числа, предложения, к которым дается пояснение, и перед текстом пояснения. Допускается вместо цифр выполнять сноски звездочками, но применять не более четырех звездочек. Нумерация сносок должна быть отдельная для каждой страницы.

13. Список использованной литературы размещается в конце ДП (перед приложением) и составляется в алфавитном порядке в следующей последовательности:

- законодательные и нормативно-методические документы и материалы;
- специальная научная отечественная и зарубежная литература (монографии, брошюры, научные статьи и т.п.);
- статистические, инструктивные и отчетные материалы предприятий, организаций и учреждений.

Образец оформления библиографии приведен в прил. 18.

Сведения о книгах (монографии, учебники, справочники и т.п.) должны включать: фамилию и инициалы автора (авторов), название книги, город, издательство, год издания, количество страниц. При наличии трех и более авторов допускается указывать фамилию и инициалы только первого из них и слова «и др.». Наименование места издания необходимо приводить полностью в именительном падеже, допускается сокращение названия только двух городов – Москва (М.) и Санкт-Петербург (СПб.).

Сведения о статье из периодического издания должны включать: фамилию и инициалы автора, заглавие статьи, наименование издания (журнала), наименование серии, год выпуска, том, номер издания (журнала), страницы, на которых помещена статья.

Сведения об отчете по НИР должны включать: заглавие отчета (после заглавия в скобках приводят слово «отчет»), его шифр, инвентарный номер, наименование организации, выпустившей отчет, фамилию и инициалы руководителя НИР, город и год выпуска, количество страниц отчета.

Сведения о стандарте должны включать: обозначение и наименование стандарта.

14. Последний лист ДП выполняется по установленному образцу: содержит данные о количестве экземпляров ДП, количестве на именовании в библиографии, подпись автора и дату сдачи на выпускающую кафедру для допуска дипломного проекта к защите (см. прил. 19).

3.8. Требования к иллюстрациям

Иллюстрации являются необходимым условием оформления дипломного проекта. Они может быть представлена в виде рисунков, схем, таблиц, графиков и диаграмм, которые должны наглядно дополнять и подтверждать изложенный в тексте материал. Студенту-дипломнику следует подумать, какой материал проиллюстрировать для его использования при защите проекта.

Рекомендуемое количество графических приложений формата А1 должно быть не менее 8 листов. Копии иллюстраций в уменьшенном масштабе могут находиться в приложении и брошюроваться с основным материалом (прил. 20).

Перечень рекомендуемых плакатов составляется по согласованию с руководителем дипломного проекта. Готовится 5-6 комплектов иллюстраций в качестве раздаточного материала членам ГАК (на формате А4).

Рекомендуется подготовить 8 обязательных плакатов и 2 плаката по согласованию с руководителем. Каждый плакат должен иметь крупный и четкий номер.

В составе обязательных плакатов очень полезен вводный; кратко характеризующий актуальность, цель и задачи, научную новизну и практическую ценность дипломного проекта. Рекомендуется подготовить дерево целей или алгоритм исследования, показывающие структуру разделов дипломного исследования, место и роль каждого раздела в общей структуре, приоритетность поставленных целей и задач.

Для дипломных проектов экономического профиля целесообразен плакат с динамикой основных показателей деятельности организаций.

Желательно подготовить плакат, описывающий методику исследования. Основные результаты анализа целесообразно представить в виде таблиц, графиков и диаграмм (гистограмм, круговых, объемных и т.д.), которые позволят лучше понять изложение материала доклада; возможно подобную информацию придется дать не на одном, а на двух плакатах.

Ценится наличие в дипломном проекте не только качественного описания процессов, но и методов оценки количественных показателей: наличие формул и условных обозначений в них для расчета основных показателей.

Очень важен плакат по оценке экономической эффективности дипломного проекта, включающий краткое описание предложенного методического аппарата, количественную оценку и графическую интерпретацию теоретического материала, а также основные выводы по разделу «Экономическая оценка проекта».

Заключительным плакатом логически является плакат о внедрении разработок дипломного проекта на производстве, в учебном или научном процессе выпускающей кафедры. Лист должен содержать перечень методических рекомендаций по проблеме и названия выходных документов, а также меры по расширению масштаба внедрения представленных к защите разработок.

По согласованию с руководителем могут быть подготовлены другие плакаты, например действующая и рациональная организационно-функциональная структура управления фирмой, на примере которой выполнялся дипломный проект, правовое обеспечение проекта, программное обеспечение.

Может быть предложена система управления производственным или кадровым процессом, состоящая из подсистем и элементов, включающая этапы формирования, функционирования и развития управленческого процесса.

Общая структура доклада дипломника должна соответствовать структуре представленных иллюстраций, так как они необходимы для доказательства или демонстрации того или иного подхода, результата или вывода.

Плакаты желательно выполнять ярко, красочно, разнообразно, с хорошей графикой и вкусом, чтобы на защите они отчетливо были видны членам комиссии и гостям, а также заинтересованной аудитории.

Плакаты-иллюстрации хранятся на выпускающей кафедре вуза и могут быть использованы в учебном и научном процессах.

3.9. Руководитель дипломного проекта

В целях оказания студенту-дипломнику теоретической и практической помощи в период подготовки и написания дипломного проекта кафедра выделяет ему научного руководителя. Как правило, им является опытный преподаватель кафедры, под руководством которого студент проходил преддипломную практику.

Руководитель дипломного проекта обязан:

1. Оказать помощь студенту в выборе темы дипломного проекта и разработке плана его выполнения.
2. Выдать задание на дипломный проект.
3. Оказать помощь в разработке методики проведения исследования.

4. Дать квалифицированную консультацию по подбору литературных источников и фактических материалов, необходимых для выполнения проекта.

5. Осуществлять систематический контроль за ходом выполнения дипломного проекта в соответствии с заданием.

6. После выполнения дипломного проекта дать оценку качества его выполнения и соответствия требованиям, предъявляемым к нему (отзыв руководителя).

7. Проводить предзащиту ДП с целью определения готовности студента к его защите.

Дипломнику следует периодически (по графику консультаций) информировать научного руководителя о ходе подготовки дипломного проекта, консультироваться по вызывающим затруднения или сомнения вопросам, обязательно ставить в известность о возможных отклонениях от утвержденного графика выполнения проекта.¹

Дипломнику следует иметь в виду, что научный руководитель не является ни соавтором, ни редактором дипломного проекта и поэтому не обязан исправлять все имеющиеся в дипломном проекте теоретические, методологические, стилистические и другие ошибки.

На различных стадиях подготовки и выполнения дипломного проекта задачи научного руководителя изменяются.

На первом этапе подготовки научный руководитель советует, как приступить к рассмотрению темы, корректирует план работы и дает рекомендации по списку литературы.

В ходе выполнения проекта научный руководитель выступает как оппонент, указывает дипломнику на недостатки аргументации, композиции, стиля и т.п., советует, как их лучше устранить.

Рекомендации и замечания научного руководителя дипломник должен воспринимать творчески. Он может учитывать их или отклонять по своему усмотрению, так как ответственность за теоретически и методологически правильную разработку и освещение темы, качество содержания оформления дипломного проекта полностью лежит на нем, а не на научном руководителе.

После получения окончательного варианта дипломного проекта научный руководитель, выступающий экспертом кафедры, составляет письменный отзыв, в котором всесторонне характеризует качество дипломного проекта, отмечает положительные стороны, особое внимание обращает на отмеченные ранее недостатки, не устраненные дипломником, мотивирует возможность или нецелесообразность представления дипломного проекта в ГАК¹ (см. прил. 21).

¹ Отрицательный отзыв руководителя не является препятствием для защиты проекта в ГАК, если студент не считает его достаточно объективным.

В отзыве руководитель отмечает также ритмичность выполнения работ в соответствии с графиком, добросовестность, определяет степень самостоятельности, активности и творческого подхода, проявленные студентом в период написания дипломного проекта, и рекомендует оценку.

Если дипломник нуждается в консультантах по отдельным разделам, то кафедра может их назначить.

Научный руководитель от кафедры и консультанты утверждаются приказом ректора.

3.10. Внешнее рецензирование дипломного проекта

Для получения дополнительной объективной оценки труда дипломника проводится внешнее рецензирование дипломного проекта специалистами в соответствующей области.

Состав рецензентов утверждается деканом факультета по представлению выпускающей кафедры. В качестве рецензентов могут привлекаться специалисты производства и НИИ, преподаватели других вузов или своего вуза, если они работают на другой кафедре.

Законченный дипломный проект, подписанный студентом и консультантами, представляется руководителю, который после просмотра и одобрения подписывает его. Вместе с письменным отзывом руководителя проект передается заведующему кафедрой, решающему вопрос о направлении его на внешнее рецензирование (прил. 23).

Рецензия должна отражать:

- актуальность, практическую направленность и значимость темы дипломного проекта (как для того предприятия, на материалах которого выполняется проект, так и для других предприятий отрасли и народного хозяйства);
- обоснованность выводов, глубину исследования темы, качество проведенного анализа;
- уровень проектных решений и мероприятий по их внедрению;
- прогрессивность примененных в проекте методов исследований, обоснования, планирования, проектирования и др.;
- недостатки в теоретической части исследования и в разработанных мероприятиях по внедрению проектных решений и их реализации;
- логичность изложения материала, взаимосвязь разных разделов дипломного проекта;
- стиль и качество оформления пояснительной записки и графических материалов.

Помимо этого в рецензии должны быть отмечены:

- 1) наличие в дипломном проекте самостоятельных оригинальных научных решений и организационных предложений;

2) профессиональные качества студента, уровень его теоретической подготовки и практический опыт;

3) предложения по дальнейшей разработке темы или расширению внедрения проектных решений.

Рецензия завершается обобщенной оценкой выполненного студентом дипломного проекта и представляется в ГАК (см. прил. 25).

В рецензии должно быть отмечено значение изучения данной темы, ее актуальность, насколько успешно дипломник справляется с рассмотрением теоретических и практических вопросов. Затем дается развернутая характеристика каждого раздела дипломного проекта с выделением положительных сторон и недостатков. В заключение рецензент излагает свою точку зрения об общем уровне дипломного проекта и оценивает его, после чего подписывает титульный лист дипломного проекта.

Рецензия должна быть получена не позднее чем за три дня до защиты.

На защиту проекта в ГАК можно дополнительно представить отзыв организации, по заказу которой выполнялся дипломный проект. В нем должна быть отмечена практическая ценность полученных результатов и стадия их внедрения.

Оформленная рецензия сдается на кафедру вместе с дипломным проектом в установленные сроки. Если результат дипломного проекта принимают к внедрению, то дополнительно необходимо представить к защите справку установленного образца (прил. 26).

В случае если заведующий кафедрой, исходя из содержания отзывов руководителя и рецензента, не считает возможным допустить студента к защите дипломного проекта в ГАК, вопрос об этом рассматривается на заседании кафедры с участием руководителя и автора дипломного проекта. Протокол заседания кафедры передается через декана факультета на утверждение ректору.

3.11. Подготовка дипломного проекта к защите

Дипломник, получив положительный отзыв о дипломном проекте от научного руководителя кафедры, рецензию внешнего рецензента и разрешение заведующего кафедрой о допуске к защите, должен подготовить доклад (на 10-12 мин), в котором четко и кратко изложить основные положения дипломного проекта, при этом для большей наглядности целесообразно подготовить иллюстрированный материал, согласованный с научным руководителем.

Готовиться к защите дипломного проекта нужно основательно и серьезно. Студент должен не только написать высококачественную работу, но и уметь защитить ее, так как иногда высокая оценка руководителя и рецензента снижается из-за плохой защиты.

Успешная защита основана на хорошо подготовленном докладе. В нем следует отметить: что сделано лично дипломником; чем он руководствовался при исследовании темы; что является предметом изучения; какие методы использованы при изучении рассматриваемой проблемы; какие новые результаты достигнуты в ходе исследования и каковы основные выводы. Такова общая схема доклада, более конкретно его содержание определяется дипломником совместно с научным руководителем. Краткий доклад должен быть под Цифровые данные в докладе приводятся только в том случае, если они необходимы для доказательства или иллюстрации того или иного вывода.

Весь наглядный материал оформляется на стандартных листах ватмана в строгом соответствии с ГОСТ.

Доклад должен быть кратким, содержательным и точным, содержать выводы и предложения, формулировки должны быть обоснованными и лаконичными,

Защита дипломного проекта проводится на заседании ГАК. В ее состав должны входить высококвалифицированные преподаватели и специалисты производства. Председатель ГАК, который должен быть специалистом по профилю данного факультета и иметь ученое звание и степень, приглашается со стороны. Состав комиссии утверждается приказом ректора вуза.

На заседании желательно присутствие руководителей проектов, представителя производства, прикрепленного студента первокурсника.

Расписание работы ГАК утверждается председателем не позднее, чем за месяц до начала защиты дипломных проектов. Списки студентов, допущенных к защите, представляются в ГАК.

До начала защиты дипломных проектов студент представляет в ГАК следующие документы:

- задание на дипломный проект;
- отзыв руководителя;
- заключение заведующего кафедрой;
- рецензии на дипломный проект специалиста производства, научного учреждения или вуза.

Общая продолжительность защиты не должна превышать 30-35 мин, в том числе не более 10-15 мин предоставляется студенту для сообщения содержания дипломного проекта.

Комиссия по нормоконтролю может не допустить дипломный проект к защите, если:

- нарушена процедура подготовки материалов дипломного проекта к предварительной защите (нет отзыва руководителя или консультантов, визы консультантов, не полностью готов графический материал и т.д.);
- нарушены правила оформления дипломного проекта;

- дипломный проект в целом не соответствует заданию на дипломное проектирование;
- студент не владеет материалом проекта или плохо разбирается в проведенном исследовании;
- нарушены сроки выполнения дипломного проекта по неуважительной причине.

3.12. Структура и описание документов для допуска дипломного проекта к защите

Заведующий кафедрой для допуска дипломного проекта к защите изучает содержание основных представленных документов и заполняет заключение о допуске на основании следующих материалов:

1. Дипломный проект.
2. Резюме на выпускника.
3. Эссе о готовности к практической деятельности
4. Заказ от производства на дипломный проект.
5. Справку о внедрении результатов дипломного проекта.
6. Запрос на трудоустройство выпускника.
7. Аналитическая записка для руководителя организации с сопроводительным письмом заведующего кафедрой.
8. Доклад выпускника на защите дипломного проекта.
9. Список публикаций студента.
10. Иллюстрации к дипломному проекту (для членов ГАК).
11. Рейтинг самооценки дипломного проекта.
12. Отзыв руководителя проекта.
13. Приглашение на защиту руководителю организации, заказавшей разработку дипломного проекта.
14. Отчет о работе выпускника с первокурсником.
15. Отзыв о работе первокурсника.
15. Приглашение прикрепленному первокурснику на защиту
16. Заключение заведующего кафедрой о допуске к защите.
17. Рецензия на дипломный проект.

Кроме того, студент-дипломник представляет на подпись заведующему кафедрой письма-приглашения представителю организации, заказавший проект и студенту-первокурснику.

3.12.1. Резюме на выпускника

Основополагающей функцией резюме является грамотная самопрезентация. Цель резюме – донесение полной картины личности выпускника и его профессиональной пригодности до работодателя.

Резюме представляет собой краткое изложение наиболее важных для потенциального работодателя фактов биографии выпускника, в основном связанных с опытом работы, навыками и знаниями (приложение 27).

Резюме обязательно должно включать следующие блоки:

1. Личные данные выпускника (имя, фамилия, отчество, адрес (включая индекс), телефон (домашний, контактный), адрес электронной почты).

2. Цель. В формулировке цели содержится краткая информация о том, на получение какой работы (должности) претендует выпускник, обозначаются границы его профессиональных интересов, ожидаемый стартовый оклад.

3. Опыт работы. Это важнейший блок резюме, в котором описывается имеющийся у студента опыт работы (обычно в обратном хронологическом порядке) по следующей схеме:

- название организации;
- направление деятельности организации;
- сроки работы;
- должность;
- должностные обязанности;
- профессиональные навыки и достижения.

4. Образование – дается информация как о фундаментальном образовании, так и о дополнительном: курсах, семинарах, тренингах, стажировках и т.д.

В частности: год и качество (с медалью или без) окончания средней школы; название и год окончания колледжа, техникума, специальных учебных курсов; участие в научно-исследовательской работе; полученные дипломы, сертификаты, грамоты по изученным дисциплинам и другое.

5. Дополнительная информация:

– уровень владения иностранными языками. На каком уровне у вас знание иностранных языков. Если на плохом, и у вас нет способностей к их изучению – пишите «базовый уровень». Если есть понимание и в данный момент вы изучаете язык, так и пишите: на среднем разговорном уровне; перевожу экономическую литературу; в данный момент прохожу соответствующее обучение на курсах или индивидуально. Если хорошо знаете иностранный язык(и) – пишите «свободное владение»;

– навыки работы с компьютером. Уверенный или опытный пользователь, знаю на хорошем уровне стандартные офисные программы, основы программирования, быстро ориентируюсь в поисковых системах. Имею опыт работы в (перечислите все специализированные программы, в которых вы работали);

– наличие водительских прав (категория, стаж вождения, личный автомобиль);

- членство в профессиональных организациях;
- общественная работа, членство в общественных организациях;
- хобби (здесь лучше указывать те сведения, которые говорят о вашем интеллекте, эрудиции, хорошем здоровье, серьезности и целеустремленности).

В резюме не должно быть приблизительности. Все должно быть четко, понятно, обосновано, логично.

3.12.2. Эссе о готовности выпускника к реальной практической деятельности

Эссе представляет собой видение и оценку выпускником своей готовности к реальной практической деятельности по профилю полученной специальности (прил. 28).

В нем должны быть отражены следующие позиции:

- практический опыт работы студента в конкретных организациях (фирмах) региона;
- должности и основные виды выполняемых в настоящее время и выполненных им ранее работ;
- активность выпускника в общественной деятельности в вузе;
- особые успехи в учебной и научной деятельности; победы в студенческих олимпиадах, конкурсах научных работ; выступление с докладами на научно-практических конференциях; опубликованные работы и т.п.

Эссе должно заканчиваться выводом выпускника о его практической готовности (или неготовности) к выполнению определенных работ на конкретных должностях и перспективах трудоустройства по специальности.

3.12.3. Заказы производства на дипломный проект

Заказ от производства готовится на бланке предприятия (организации, фирмы) с указанием ее точных реквизитов; подписями первого руководителя или его заместителей и печатью, удостоверяющей подписи. Он содержит обязательное указание фамилии и инициалов автора(ов) дипломного проекта, четко и правильно сформулированную тему, описание выходных результатов и планируемого внедрения их на производстве как в системе организации – заказчика проекта, так и вне ее.

По желанию администрации организации может быть детализирован перечень решаемых задач, в том числе материалов для служебного использования.

В целях рассмотрения запросов от предприятий на выпускающей кафедре создается экспертная комиссия под председательством заведующего кафедрой.

Руководители и ответственные исполнители научных госбюджетных тем могут представить заявки на выполнение дипломных проектов в форме НИР.

Экспертная комиссия оценивает актуальность и инновационность предложенной тематики реальных дипломных проектов, при необходимости ее корректирует. Особенно тщательно изучаются запросы с производства на выполнение комплексных проектов в плане последовательности и целесообразности отдельных направлений исследования. Утвержденные экспертной комиссией запросы становятся основой для формирования Приказа по дипломному проектированию.

3.12.4. Справка о внедрении результатов дипломного проектирования

В справке о внедрении результатов дипломного проектирования приведена точная и полная формулировка темы с указанием автора или коллектива авторов для комплексного дипломного проекта (прил. 26).

Дан полный перечень разработанных при непосредственном участии дипломника вопросов. В справке о внедрении отражено использование полученных дипломником результатов на производстве в методических разработках, в докладных и аналитических записках, при обучении сотрудников, проведении конференций и семинаров на базе организации, распространении передового опыта по линии ЦНТИ и других формах. Точно указана стадия внедрения, в которой находятся подготовленные по результатам дипломного проектирования методические разработки.

В данной форме может найти отражение полученный за счет внедрения представленных разработок на производстве экономический и социальный эффект, но без его детального расчета и обоснования. Точность информации в документе подтверждается подписью руководителя организации или структурного подразделения и заверяется печатью организации.

3.12.5. Отзыв руководителя проекта

В отзыве руководитель дипломного проекта:

- обосновывает его актуальность и научную новизну, принципиальное отличие от ранее разработанных аналогов;
- дает общую оценку содержания дипломного проекта с описанием его отдельных направлений по разделам: оригинальности проектных решений, логики переходов от раздела к разделу, обоснованности выводов и предложений и т.д.;
- характеризует дисциплинированность дипломника в выполнении общего графика дипломного проектирования, а также соблюдение им сроков представления отдельных разделов, в соответствии с заданием на дипломное проектирование;

- детально описывает положительные стороны проекта и формулирует замечания по его содержанию и оформлению, рекомендации по возможной доработке дипломного проекта, перечень устраненных замечаний руководителя в период совместной работы;
- оценивает целесообразность проведенного внедрения, полученный эффект, дает свои рекомендации по расширению области внедрения на производстве и в учебном процессе;
- обязательно дает предварительную оценку дипломного проекта;
- очень подробно заполняет следующую основную информацию для ГАК: комплексный проект, проект в форме НИР, поддержка проблематики дипломных проектов в форме грантов, фундаментальные публикации по проблеме в центральной печати; предварительная рекомендация на конкурс или выставку дипломных проектов; к продолжению исследования, дальнейшему обучению в аспирантуре или возможному трудоустройству на выпускающей кафедре в качестве ассистента или стажера-преподавателя, стажера-исследователя, научного сотрудника и другую необходимую информацию. Отзыв научного руководителя дипломного проекта обязательно подписывается им сточным указанием места работы, должности, ученой степени и звания, даты выдачи и утверждается печатью вуза.

По желанию руководителя могут быть внесены в отзыв некоторые нестандартные подразделы и сведения о дипломном проекте, но их согласование с заведующим выпускающей кафедрой обязательно.

3.12.6. Рейтинг самооценки дипломного проекта

Рейтинговые показатели комплексной самооценки дипломных проектов по специальности определяются с помощью интеграции установленных пределов баллов по широкому кругу отобранных критериев. Выбор критериев осуществлен членами ГАК на основе экспертной оценки с учетом опыта предшествующих защит студентов по специальности.

Из предложенных 45 критериев оценки были отобраны более 20 наиболее важных, в результате чего были разработаны рейтинговые критерии самооценки дипломного проекта, выполненного на примере конкретной организации, а также рейтинговые критерии самооценки комплексного дипломного проекта и дипломного проекта в форме НИР (прил. 29).

Среди основных показателей оценки дипломных проектов учитываются следующие: реальность проекта» использование компьютерной техники и программ; выполнение комплексного проекта и проектов в форме НИР; наличие фундаментальных публикаций по тематике дипломного проекта и внедрение материалов.

Немаловажны при этом знание основного материала, интерес к проблеме и умение отвечать на вопросы членов ТАК и замечания рецензентов,

структура и содержание раздаточного материала на защите дипломного проекта.

Особенно тщательно и объективно должны оцениваться шесть стратегических параметров, которые отражаются в протоколах защиты: рекомендации на выставки всех уровней, на всероссийские и межвузовские конкурсы дипломных проектов, рекомендации к продолжению научных исследований, публикации материалов в центральной печати, к широкому внедрению на производстве, рекомендация дипломнику продолжить тематику дипломного проекта в рамках диссертационного исследования.

Студенты-дипломники, получившие наивысший рейтинг по результатам защиты, могут быть отмечены дипломами или сертификатами и награждены ценными подарками, пользоваться преимущественным правом при выдаче рекомендаций по трудоустройству на работу.

3.12.7. Отчет выпускника о работе с первокурсником

В рамках проекта непрерывной практической подготовки студентов положительно зарекомендовало себя закрепление за каждым дипломником студента с первого курса. В ходе изучения дисциплины «Введение в специальность» выявлены сферы интересов студентов-первокурсников, учтены их пожелания и целесообразность подобного сотрудничества.

Существенной методической особенностью данного проекта является включение первокурсника в орбиту дипломного проектирования, т.е. в сферу интересов студентов выпускного курса. При этом учитываются взаимные интересы:

а) первокурсника привлекают проявляемое к нему уважение, внимание, шефство со стороны дипломника, чувство сопричастности» возможность себя проявить уже на ранней стадии обучения, возможность сразу же включиться в изучение и разработку ключевых проблем своей специальности;

б) дипломник получает для своей работы добросовестного помощника и дополнительный полигон менеджерской практики.

Задачи первокурсника и дипломника на период их взаимодействия представлены на рис. 3.1.

В системе взаимодействия студентов любой студент не только что-то получает для себя от более опытного, более квалифицированного, старшего по возрасту участника проекта, но и сам передает свой опыт и знания более младшему, менее опытному.

Накапливаемый студентами практический опыт учитывается в течение всего Периода обучения в вузе рейтинговой оценкой практической подготовки, отражается на экране активности и в персональной зачетной книжке практической подготовки студента.

Первокурсник

Проявление инициативы в ходе работы с пятикурсником (подготовка к встречам с работодателями, выработка умений самопрезентации);

Подбор литературы к теоретической части дипломного проекта в библиотеке и читальных залах (получение навыков использования источников информации наиболее эффективного использования источников информации);

Подбор литературы по вопросам публичного выступления и эффективной презентации. Выявление основных принципов успешного публичного выступления. Разработка структуры выступления по курсу «Введение в специальность» и корректировка текста с пятикурсником;

Помощь в компьютерном обеспечении дипломного проекта, тем самым первокурсник обучается использовать в рамках будущих курсовых работ программы MS Office и получает начальные навыки оформления курсовых работ в институте;

Составление списка вопросов к пятикурснику, характеризующих основные специфические аспекты обучения в вузе;

Составление (на основе теоретической части дипломного проекта) списка идей развития дипломного проекта (развитие креативных способностей, проверка освоения структуры дипломного проекта и курсовых работ);

Составление списка организаций для прохождения учебно-ознакомительной практики в рамках курса «Введение в специальность» (формулирование цели и определение путей ее достижения).

Дипломник

Проявление внимания к первокурснику, выработка навыков управленческой работы;

Обучение первокурсника наиболее эффективно использовать источники информации (ознакомление с основным списком книг, журналов, газет, сайтов по специальности);

Введение в организационную культуру института: определение основных принципов «выживания», успеха, общения и взаимодействия с преподавателями и студентами;

Помощь в определении целей первокурсника; обучение основам целеполагания и планирования;

Помощь при подготовке к публичному выступлению при защите курсовой работы «Моя карьера»;

Ознакомление первокурсника с критериями оценки его деятельности в рамках взаимодействия «Первокурсник – Пятикурсник»;

Помощь в разработке Дневника времени студента;

Помощь в составлении списка организаций для прохождения учебно-ознакомительной практики по взаимодействию с работодателями.

Рис. 3.1. Программа поддержки взаимодействия дипломника с первокурсником

Итоговыми документами по совместной работе дипломника и первокурсника являются: отзыв студента 5 курса о работе прикрепленного первокурсника (прил. 30) и отчет студента 5 курса о работе с прикрепленным первокурсником (прил. 31).

3.12.8. Доклад выпускника на защите дипломного проекта

В целях повышения качества защиты дипломных проектов дипломник под руководством научного руководителя прорабатывает доклад к защите и его краткие тезисы (прил. 33) для возможной публикации в открытой печати.

На предзащите дипломного проекта перед комиссией доклад дипломника по основным направлениям может подвергнуться существенной корректировке.

Целесообразно соблюдение структурного и методологического единства материалов доклада и иллюстраций к дипломному проекту. Тезисы доклада к защите должны содержать обязательное обращение к членам ГАК, представление темы дипломного проекта, а также интригу, мотивирующую интерес к проблеме.

Должно быть приведено обоснование актуальности выбранной тематики дипломного проекта, сформулирована основная цель исследования и перечень необходимых для ее разрешения задач. В докладе следует кратко описать методику изучения проблематики дипломного проекта, дать характеристику организации, на примере которой он выполнялся.

Здесь должны найти обязательное отражение результаты проведенного анализа организационно-экономических и социально-психологических аспектов, включая описание структуры, функций и ключевых результатов деятельности организации. В тезисах доклада целесообразно показать перечень «слабых мест» на производстве, наметить пути реформирования системы управления изучаемыми процессами, сформулировать основные рекомендации по проблеме и дать перечень практических мероприятий по развитию производства.

Желательно обосновать количественную оценку расчетных параметров, привести необходимые формулы и условные обозначения, дать характеристики основных терминов и описать экономический или социальный эффект от внедрения разработанных мероприятий на производстве. В докладе необходимо описать состав и структуру выходных документов, а также предполагаемое внедрение результатов дипломного проекта.

В заключении доклада целесообразно отразить перспективность подобных разработок и направления развивающих идею дипломных проектов.

Трудно дать исчерпывающий перечень всех вопросов, которые целесообразно отразить в тезисах доклада дипломного проекта. По согласованию с научным руководителем дипломник может расширить или сузить предлагаемый набор вопросов, индивидуально расставить акценты в самом докладе на предзащите или защите дипломного проекта.

3.12.9. Составление реферата

Ежегодно по результатам дипломного проектирования выпускающей кафедрой подготавливается и издается через издательство вуза сборник рефератов, в котором освещены основные результаты исследований, выполненных в рамках дипломного проектирования.

Материалы сборника позволяют получить комплексное представление о тематике и содержании дипломных проектов по специальности и подготовить необходимую базу данных по основным направлениям.

Образец оформления реферата дан в прил. 35.

Реферат готовится студентом-выпускником в объеме двух машинопечатных листов по типовой структуре. Он должен содержать точное указание темы и организации-заказчика, на примере которой проект выполнялся, данные об авторе и руководителе дипломного проекта, а также описание теоретической актуальности, научной новизны и практической значимости проекта. В реферате обязательно следует отразить цель и задачи исследования, а также дать характеристику основных этапов работы, краткое описание специфики базовых организаций выборочной совокупности, расставить акценты во внимании администрации организаций к проблеме в целом и ее отдельным направлениям, охарактеризовать место и роль предложенной тематики в общей структуре дерева целей по основному направлению проектирования.

Целесообразно кратко обосновать достоинства и недостатки предложенных ранее методик исследования, дать описание разработанной методики исследования и оценки основных количественных показателей по проекту.

В реферате должны быть тезисно описаны результаты проведенного исследования, проанализированы их типичности или нетипичности для региона или отрасли, даны основные выводы по проблеме. Практическая ценность работы заключается в реализации основных результатов на производстве, в научной работе и учебном процессе вуза. Возможно краткое описание рациональной перестройки деятельности ведущих подразделений, отделов и служб, если таковая необходима.

Из реферата должно быть ясно, носят ли основные усилия дипломника законченный характер или предполагают целесообразность продолжения подобной тематики в будущих дипломных проектах.

3.12.10. Запрос на трудоустройство

Обязательно оформление запроса на трудоустройство дипломника на официальном бланке организации с указанием ее точных и полных реквизитов, данных регистрации выходящей документации организации. Форма запроса должна содержать обязательное указание места предполагаемой работы дипломника в данной организации (подразделение, отдел или

служба), а также планируемой должности в качестве руководителя или квалификационной категории для специалистов.

По желанию руководства организации указываются особые условия найма: на постоянной или временной основе, с испытательным сроком или без него, с необходимой переподготовкой или обучением или без них, по окончании дипломного проектирования или через какой-то ограниченный срок, режим работы и условия оплаты труда и другие условия, на контрактной основе или по приказу и т.д.

Запрос завершается обязательно подписью первого лица или его функциональных заместителей, наделенных подобными полномочиями, и заверяется официальной печатью организации (прил. 36).

3.13. Порядок защиты дипломного проекта

В ГАК представляется Ведомость учета документов для допуска дипломных проектов к защите (см. прил. 37).

Защита дипломного проекта происходит на открытом заседании ГАК в следующей последовательности:

1. Председатель ГАК объявляет фамилию студента-дипломника, зачитывает тему дипломного проекта.

2. Заслушивается доклад студента-дипломника.

3. Члены ГАК и присутствующие задают вопросы.

4. Студент-дипломник отвечает на вопросы.

5. Секретарем ГАК зачитывается рецензия на дипломный проект.

6. Заслушиваются ответы дипломника на замечания рецензента.

Задачи ГАК – выявление подготовленности студента к профессиональной деятельности и принятие решения о том, можно ли дипломнику выдать диплом менеджера. Поэтому при защите студенту важно показать не только то, как работали отрасль или предприятие, но и то, что сделано им самим при изучении проблемы.

По окончании доклада дипломнику задают вопросы председатель и члены комиссии, а также присутствующие. Вопросы могут относиться к темам дипломного проекта или специальных курсов по управлению, поэтому студенту перед защитой целесообразно восстановить в памяти основное содержание специальных курсов, и особенно те разделы, которые имеют прямое отношение к теме дипломного проекта. Вопросы в случае необходимости можно записать и подготовить ответы, при этом разрешается пользоваться дипломным проектом. По докладу и ответам на вопросы комиссия судит о широте кругозора дипломника, его эрудиции, умении публично выступать и аргументированно отстаивать свою точку зрения.

После ответов дипломника на вопросы зачитывается отзыв научного руководителя, в котором отмечаются актуальность и особенности данной работы, ее положительные и отрицательные стороны, отношение студента к своим обязанностям. Затем зачитывается внешняя рецензия и предоставляется заключительное слово дипломнику.

Оценивается дипломный проект по 5-балльной системе (отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно) (см. прил. 38).

После окончания публичной защиты проводится закрытое заседание ГАК с участием руководителя дипломного проекта.

Открытым голосованием, простым большинством голосов определяется оценка. При равном числе голосов голос председателя решающий.

Определяется общая оценка работы дипломника с учетом, его теоретической подготовки, качества выполнения и оформления проекта. ГАК отмечает новизну и актуальность темы, степень научной проработки, применения ЭВМ, практическую значимость результатов дипломного проекта.

Ведется протокол заседания ГАК, куда вносятся все заданные вопросы, ответы, особые мнения и решение комиссии о выдаче диплома (с отличием, без отличия). Протокол подписывается председателем и членами ГАК, участвовавшими в заседании.

В тот же день после оформления протокола заседания ГАК студентам объявляются результаты защиты дипломного проекта (прил. 40).

Студенту, не защитившему дипломный проект в установленный срок по уважительной причине, подтвержденной документально, может быть продлен срок обучения до следующего периода работы ГАК, но не более чем на один год.

Для этого студент должен сдать в деканат факультета личное заявление с приложенными к нему документами, подтверждающими уважительность причины.

После защиты дипломный проект со всеми материалами должен быть сдан в архив.

Диплом об окончании вуза и приложение к нему (выписка из зачетной ведомости) выдаются деканатом после оформления всех требуемых (в установленном в вузе порядке) документов.

На выпускающей кафедре из года в год должны систематизироваться Сводные ведомости результатов защиты дипломных проектов (прил. 40).

3.14. Спецкурс «Дипломное проектирование»

Для более эффективной подготовки студентов к дипломному проектированию целесообразно включить в учебный план специальности курс «Дипломное проектирование».

Целью спецкурса является ознакомление студентов с направлениями и тематикой дипломных проектов, требованиями к разделам квалификационной работы, а также сроками и правилами оформления сопроводительной документации.

Спецкурс должен содержать лекционные занятия в объеме 18-20 часов с зачетной формой контроля знаний.

Рабочая программа спецкурса может содержать следующие основные разделы:

1. Назначение спецкурса.
2. Методические особенности спецкурса.
3. Структура и содержание аудиторных занятий.
4. Методическое обеспечение спецкурса.

В рабочей программе следует сформулировать цель преподавания специального курса, а также перечень знаний и умений, которые должны приобрести студенты в ходе его освоения. Должны быть представлены методическое обеспечение дипломного проектирования, а также требования к оформлению дипломного проекта и документов к его защите, описание процесса подготовки студентов к защите, правила организации и проведения защиты дипломных проектов.

Чтение спецкурса по дипломному проектированию, как правило, поручается ведущему преподавателю, являющемуся руководителем дипломного проектирования, преимущественно члену ГАК по защите дипломных проектов.

Как показывает практика, для чтения спецкурса целесообразно пригласить и ведущих консультантов по разделам дипломного проекта: «Экономическое обоснование проекта», «Правовое обеспечение проекта», «Программное обеспечение проекта», а также нормоконтролера для ознакомления студентов с требованиями к техническому оформлению проекта.

В процессе лекционных занятий студенты окончательно формулируют тему дипломного проекта, докладывают о готовности прохождения преддипломной практики и представляют письмо-заказ от производства на выполнение дипломного проекта.

Структура спецкурса тесно увязывается с содержанием настоящего практического руководства.

Одной из задач спецкурса является подготовка студентов к промежуточным контрольным испытаниям – смотрам выполнения дипломных проектов.

Формой контроля дипломного проектирования в период смотров являются проставление (в процентах) руководителем дипломного проекта объемов выполненной студентом работы в специальный журнал «График выполнения дипломного проектирования».

Структуру аудиторных занятий спецкурса «Дипломное проектирование» целесообразно представить в виде следующего перечня тем занятий.

1. Результаты прохождения управленческой практики как элемента подготовки к дипломному проектированию.
2. Общая концепция дипломного проекта.
3. Работа над проектом по основным направлениям менеджмента организации.
4. Значение, структура и содержание разделов дипломного проекта.
5. Правовое обеспечение проекта.
6. Программное обеспечение проекта.
7. Экономическая эффективность реализации дипломного проекта.
8. Требования нормоконтроля по оформлению дипломного
9. проекта.
10. Роль, значение и порядок проведения смотров по дипломному проектированию,
11. Порядок и содержание совместной работы дипломника с прикрепленным студентом-первокурсником.
12. Рейтинговая оценка качества дипломного проектирования.
13. Подготовка к защите дипломного проекта.
14. Представление дипломного проекта заведующему кафедрой для получения допуска к защите.
15. Защита дипломного проекта.
16. Требования к дипломным проектам, отправляемым на всероссийский конкурс.
17. Организация и проведение преддипломной практики.
18. Организация и проведение итоговой государственной аттестаций студентов.

4. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ, ОСОБЕННОСТИ СОДЕРЖАНИЯ ТЕМ ДИПЛОМНЫХ ПРОЕКТОВ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО НАПРАВЛЕНИЯМ

4.1. Управление организацией²

Примерный перечень тем выпускных квалификационных работ по направлению.

1. Рационализация структуры управления организацией.
2. Технология управления организацией.
3. Организация управления малыми (семейными) организациями.
4. Исследование внутренней среды организации.
5. Организация информационного обеспечения системы управления фирмой.
6. Организационные формы управления предприятием.
7. Инвестиционно-инновационный проект организации.
8. Пути повышения эффективности и качества управленческих решений.
9. Стратегический анализ внешней среды организации.
10. Анализ строительного рынка в России.
11. Организационно-экономические методы управления.
12. Процесс эффективного управления производством при выполнении работ.
13. Система управления проектом.
14. Основные функции управления проектом.
15. Организация основных этапов выполнения проекта.
16. Управление отдельными процессами выполнения проекта.
17. Процесс автоматизации управления проектом.
18. Менеджер проекта: должность, призвание, профессия.
19. Эффективность реализации проекта.
20. Эффективное управление процессом выполнения проекта.
21. Эффективность проекта с учётом риска, финансирование и качество.

Примерный состав разделов выпускной работы по направлению.

Вариант 1.

I. Теоретические основы совершенствования системы управления подготовкой производства организации.

1. Цели, принципы и функции единой системы подготовки производства.

² Материал по направлению подготовлен Кожеуровым А.А.

2. Основные процессы подготовки производства.
3. Распределение функций и организация служб управления подготовкой производства.
4. Проблемы и направления совершенствования системы управления подготовкой производства.

II. Анализ системы управления подготовкой производства в организации.

1. Организационно-правовая характеристика организации.
2. Анализ основных технико-экономических показателей.
3. Характеристика распределения функций и организационная структура управления подготовкой производства в организации.
4. Анализ информационной технологии процессов по управлению подготовкой производства в организации.
5. Организация рабочих мест специалистов по управлению подготовкой производства в организации.

III. Разработка организационной документации по рационализации (проектированию) систем управления подготовкой производства в организации.

1. Проектирование рационального распределения функций управления подготовкой производства в аппарате организации.
2. Разработка (корректировка) положений об отделах и структурных подразделениях организации.
3. Совершенствование организации процессов управления подготовкой производства в организации.
4. Совершенствование информационного обеспечения процессов управления подготовкой производства в организации.
5. Расчёт экономической эффективности предложений по совершенствованию организации подготовки производства в организации.

Вариант 2.

I. Теоретические основы совершенствования организации внедрения научно-технических достижений в производство.

1. Основные направления НТП в организации.
2. Объективные основы управления НТП в организации.
3. Экономический механизм управления НТП в организации.
4. Организационный механизм управления НТП.
5. Правовое регулирование НТП в организации.
6. Основные проблемы создания и функционирования системы управления НТП в организации.

II. Анализ организации системы управления техническим развитием производства.

1. Общая характеристика организации.

2. Анализ производственно-хозяйственной деятельности и организационной структуры организации.

3. Функциональная характеристика системы управления НТП в организации.

4. Организационная характеристика системы управления НТП в организации.

5. Характеристика обеспечения и технологии обработки документов по управлению техническим развитием производства.

6. Проблемы организации управления техническим развитием в организации.

III. Проектирование организационной системы управления.

1. Проектирование функционально- организационной системы модели управления техническим развитием производства в организации.

2. Матрица функционального распределения обязанностей.

3. Схема организационных связей.

4. Проектирование процессов управления техническим развитием в организации (планирование, организация, контроль, стимулирование, регулирование).

5. Разработка информационной технологии управления техническим развитием в организации.

6. Разработка предложений по НОТ работников технических служб.

7. Расчет экономической эффективности проектных предложений.

Тема 1. Рационализация структуры управления организацией .

Данная тема дипломной работы достаточно полно освещена в специальной литературе. Сейчас требуется переход к более гибким организационным структурам, приспособленным к динамичным изменениям и требованиям рынка.

Перечень рекомендуемых для рассмотрения вопросов:

1. Основы построения структуры управления.

2. Структурные элементы органов управления.

3. Изменения структуры управления в условиях рынка.

Тема 2. Технология управления организацией.

Студент в данной теме выпускной квалификационной работы должен рассмотреть конкретную технологию управления, способную конкурировать на рынке, отметить преимущества и недостатки существующей технологии управления, предложить наиболее эффективную систему построения технологии управления. В качестве примерных вопросов темы предлагаются следующие:

1. Содержание технологического процесса.

2. Стратегическое планирование технологического процесса.

3. Анализ управления технологическим процессом.

Тема 3. Организация управления малыми (семейными) предприятиями.

Данная тема выпускной работы характеризует изменения в деятельности организации и переход от больших организаций к более мелким подразделениям. В качестве выбранного направления рекомендуется решение следующих задач:

1. Анализ функций управления малыми предприятиями.
2. Анализ методов управления малыми предприятиями.
3. Организационная структура малых (семейных) предприятий.

Тема 4. Исследование внутренней среды организации.

Тема данной выпускной работы нова и требует инновационного подхода студентов и значительной самостоятельности. Тема имеет несколько общий характер и может включать примерные рассматриваемые вопросы:

1. Анализ структур управления организацией.
2. Исследование кадров управления и трудовых затрат производства.
3. Исследование материальных и финансовых затрат производства.

Тема 5. Организация информационного обеспечения системы управления фирмой.

Данная тема характеризует новизну в организации управления, предполагает широкое внедрение систем АСУ и ЭВМ. Поиск исследования достаточно сложен и может быть решен с использованием следующих вопросов:

1. Автоматизированные системы управления организацией.
2. Компьютерные технологии в управлении организацией.
3. Решение управленческих задач с помощью ПЭВМ.

Тема 6. Организационные формы управления предприятием.

Подобная тема выпускной работы предлагает системный подход студентов к изучению организационных форм управления в новых рыночных условиях производства и может быть решена посредством изучения следующих форм предприятий:

1. Холдинги.
2. Финансово-промышленные группы.
3. Совместные предприятия.

Тема 7. Инвестиционно-организационный проект организации.

Решение данной проблемы может быть найдено студентом-дипломником с помощью системного подхода в силу объективно сложившихся кризисных условий на производстве. Проблема может быть решена с помощью анализа и разработки следующих предложений:

1. Анализ источников финансирования организации.
2. Заказчик в инвестиционном проекте.
3. Программа развития организации.

Тема 8. Пути повышения эффективности и качества управленческих решений.

Студент в дипломной работе должен исследовать и описать цели, программу, принципы, эффективность и качество управленческих решений. Характер необходимой информации будет зависеть во многом от того, как будут решены следующие задачи:

1. Инновационное управление организацией.
2. Оценка эффективности инновационного управления на примере организации.

Тема 9. Стратегический анализ внешней среды организации.

Студенту в ВКР следует выявить внешнюю среду организации, целесообразность комплексного подхода к проблеме деятельности организации. Такой план можно выполнить неординарно с помощью следующих вопросов:

1. Анализ и оценка системы реализации стратегии.
2. Стратегическое управление организацией.
3. Система стратегического контроля.

Тема 10. Анализ рынка в России.

Некоторые концепции западного опыта менеджмента у нас в России не адаптированы. Чтобы разработать стратегию строительного рынка в России, необходимо выбрать несколько возможных вариантов. Студент должен обосновать выбранную стратегию, решив следующие задачи:

1. Анализ и использование западного опыта менеджмента в России.
2. Становление российского рынка.

Тема 11. Организационно-экономические методы управления фирмы.

В условиях становления рыночных отношений и новых систем организации управления особую актуальность приобретает создание новых методов управления. Студентам предлагается примерная структура вопросов по теме:

1. Совершенствование формы хозяйствования.
2. Анализ системы управления деятельностью организации.
3. Исследование содержания и характера труда руководителей организации.

Тема 12. Процесс эффективного управления производством при выполнении работ.

При выполнении данной работы студенту следует выявить основные функции и подходы, формирующиеся и в рыночных условиях, возможность и целесообразность комплексных исследований эффективного

управления на производстве работ. Тема особенно актуальна в современных условиях, популярна и имеет много специальных разработок:

1. Исследование основных функций управления процессом при выполнении работ.
2. Анализ основных подходов по управлению реализацией работ.

Тема 13. Система управления проектом.

Тема отличается научной новизной, особенно для отечественного менеджмента. Студент при выборе подобной темы получает возможность поиска инновационных решений, большую свободу в выборе материалов. Предлагается примерная структура вопросов:

1. Общее представление о системы.
2. Проект и его структура.
3. Процесс выполнения проекта.
4. Управление процессом выполнения проекта.
5. Участники проекта.
6. Типы проектов.

Тема 14. Основные функции управления проектом.

Проблема оценки и использования основных функций управления проектом требует изучения дополнительных западных источников информации, привязанных к отечественным условиям. Дипломный проект на предложенную тематику призван устранить этот недостаток при решении следующих проблем:

1. Планирование проекта.
2. Организация работ по проекту.
3. Контроль за выполнением проекта.

Тема 15. Организация основных этапов выполнения проекта.

Технология выполнения работы требует от студентов дополнительных исследований рекомендуемых западных концепций. Тема недостаточно полно освещена в отечественных специальных источниках. Поэтому студент может сделать акцент на следующих вопросах:

1. Разработка концепции.
2. Заключение контрактов.
3. Проектирование.
4. Материально-техническое обеспечение.
5. Производство.
6. Приемка и закрытие проекта.

Тема 16. Управление отдельными процессами выполнения проекта.

Планирование в управлении отдельными процессами проекта решает комплекс задач. Данная тема дипломной работы очень важна, так как

эффективное управление процессом – основной фактор делового успеха. Студент при выполнении данной работы должен правильно найти путь к решению этой проблемы.

Структура вопросов:

1. Маркетинг.
2. Риск.
3. Финансирование проекта.
4. Качество проекта.
5. Ведение контрактов.

Тема 17. Процесс автоматизации управления проектом.

При выполнении выпускной работы по этой теме студент должен провести анализ системы автоматизации управления и решить ряд задач, предварительно исследовав:

1. Цели и принципы автоматизации.
2. Анализ зарубежных программных средств управления проектом.

Тема 18. Менеджер проекта: должность, призвание, профессия.

Тема отличается актуальностью для отечественного менеджмента. Совершенствование процессом менеджмента нужно рассматривать как важную научную и практическую проблему, решение которой даст большой экономический и производственный эффект в строительстве. Для этого необходимо исследование следующих вопросов:

1. Менеджер проекта как личность.
2. Общедоступные средства управления проектом.
3. Становление менеджера в профессии.

Тема 19. Эффективность реализации проекта

Данная тема выпускной работы рассматривает анализ эффективности реализации проекта.

Проблема может быть решена с помощью анализа следующих предложений:

1. Анализ реализации проекта.
2. Планирование эффективной работы по реализации проекта.
3. Организация выполнения проекта.

Тема 20. Эффективное управление процессом выполнения проекта.

Студент в данной теме должен охарактеризовать управление процессом выполнения проекта и решения задачи.

1. Анализ процесса выполнения проекта
2. Определение надежности системы управления проектом.
3. Анализ эффективности процесса выполнения проекта

Тема 21. Эффективность проекта с учетом риска, финансирование и качество.

Важным показателем эффективности проекта являются ключевые аспекты качества проекта, риски и расход финансовых средств. Проблема может быть решена с помощью анализа:

1. Анализ рисков.
2. Определение качества проекта.
3. Финансирование проекта.

Рекомендуемая литература

1. Ансофф, И. Стратегический менеджмент [Текст] / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: учебник / Т.Ю. Базаров [и др.]. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 560 с.
3. Бочаров, В.В. Корпоративные финансы [Текст]: учебное пособие / В.В. Бочаров, В.Е. Леонтьев. – СПб.: Питер, 2008. – 592 с.
4. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст]: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2008. – 296 с.
5. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд., стер. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2011. – 576 с.
6. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст]: учебник / И.Н. Герчикова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Юнити-Дана, 2010. – 512 с.
7. Джонсон, Д. Корпоративная стратегия. Теория и практика [Текст] / Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон. – М.: Вильямс, 2007. – 800 с.
8. Друкер, П. Менеджмент. Вызовы XXI века [Текст] / П. Друкер; пер. Н. Макарова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 256 с.
9. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]: учебник / А.П. Егоршин. – 7-е изд., перераб. и доп. – Н. Новгород: НИМБ, 2010. – 1104 с.
10. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление [Текст] / В.Г. Елиферов, В.В. Репин – М.: ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
11. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 304 с.
12. Коллис, Д. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход [Текст] / Д. Коллис, С. Монтгомери. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 400 с.
13. Левина, С.Ш. Управленческие решения [Текст]: конспект лекций / С.Ш. Левина, Р.Ю. Турчаева. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 256 с.
14. Менеджмент в социальных и экономических системах: теория и методология [Текст]: учебное пособие / под общ. ред. С.Д. Резника. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2013. – 304 с.
15. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2011. – 672 с.

16. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст] / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 864 с.
17. Минцберг, Г. Менеджмент. Природа и структура организаций глазами гуру [Текст] / Г. Минцберг. – М.: Эксмо, 2009. – 464 с.
18. Минцберг, Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации [Текст] / Г. Минцберг; пер. Д. Раевская. – СПб: Питер, 2011. – 512 с.
19. Питерс, Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) [Текст] / Т. Питерс, Р. Уотермен; пер. с англ. – М.: Профит, 2006. – 418 с.
20. Разу, М.Л. Управление проектом: основы проектного управления [Текст]: учебник / М.Л. Разу. – М.: Кнорус, 2007. – 768 с.
21. Резник, С.Д. Организационное поведение [Текст]: учебник / С.Д. Резник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 430 с.
22. Резник, С.Д. Персональный менеджмент [Текст]: учебник / С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, Ф.Е. Удалов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 559 с.
23. Резник, С.Д. Эффективная команда менеджера [Текст] / С.Д. Резник, В.Г. Куликов. – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 288 с.
24. Резник, С.Д. Менеджмент: технологии профессионального продвижения женщин в менеджменте и бизнесе [Текст]: учебное пособие / С.Д. Резник, С.Н. Макарова. – 2-е изд., перераб. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 272 с.
25. Резник, С.Д. Основы личной конкурентоспособности менеджера [Текст]: учебное пособие / С.Д. Резник, А.А. Сочилова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 251 с.
26. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика [Текст]: учебник / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 304 с.
27. Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений [Текст]: учебник / Э.А. Смирнов. – М.: Юнити-Дана, 2000. – 271 с.
28. Трейси, Б. Стань выдающимся менеджером. 21 способ эффективного управления компанией и формирования команды профессионалов [Текст] / Б. Трейси. – 2-е изд., стереот. – SmartBook, 2008. – 80 с.
29. Управление организацией [Текст]: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.И. Саломатина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 736 с.
30. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент [Текст]: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2014. – 448 с.
31. Фатхутдинов, Р.А. Производственный менеджмент [Текст]: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2011. – 496 с.
32. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 9-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2008. – 448 с.
33. Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения [Текст]: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.

4.2. Управление персоналом³

Примерный перечень тем:

1. Кадровый менеджмент в современной организации.
2. Кадровое планирование в организации.
3. Управление системой набора, отбора и найма персонала в фирме.
4. Подготовка, повышение квалификации и продвижение управленческих кадров в фирме.
5. Управление трудовой карьерой специалистов в фирме.
6. Методология оценки деятельности службы управления персоналом.
7. Перестройка деятельности кадровых служб в условиях рыночной экономики.
8. Разработка системы управления персоналом в организации.
9. Организация информационного обеспечения процессов управления персоналом в организации.
10. Обоснование и проектирование центра управления персоналом.
11. Диагностика и оценка эффективности системы управления персоналом кризисного предприятия и пути ее совершенствования.
12. Кадровый аудит на производстве.
13. Повышение конкурентных преимуществ фирмы за счет улучшения использования кадрового потенциала.
14. Управление качеством труда персонала на производстве.
15. Формирование и повышение эффективности деятельности управленческой команды менеджеров.
16. Управление мотивацией персонала в организации.
17. Внутрифирменные социальные программы.
18. Социально-экономические и психологические факторы адаптации менеджеров к новым экономическим условиям.
19. Формирование и развитие организационной культуры в фирме.
20. Пути повышения эффективности решений в организации.
21. Управление системой обеспечения процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений в организации.
22. Компьютерные технологии интеллектуальной поддержки управленческих решений.
23. Влияние качества управленческих решений на конкурентоспособность организации.
24. Особенности принятия и реализации управленческих решений в условиях риска и неопределенности.
25. Аппарат управления организации как центр (штаб) принятия и реализации управленческого решения.

³ Материал по направлению подготовлен Игошиной И.А.

26. Прогнозирование и моделирование в процессе выработки и реализации управленческих решений в организации.

27. Женщина-менеджер: социально-экономические и психологические проблемы становления и адаптации в новых экономических условиях.

28. Женщина-предприниматель: социально-экономические и психологические проблемы становления и адаптации в новых условиях.

Тема 1. Кадровый менеджмент в современной организации.

Тема дипломного проекта поставлена несколько общо, она может содержать трактовки понятия “кадровый менеджмент”, теории кадрового менеджмента.

В качестве примерных вопросов темы предлагаются следующие:

1. Стратегия и тактика кадрового менеджмента.
2. Особенности организации кадрового менеджмента в рыночных условиях.
3. Совершенствование кадрового менеджмента в современной организации.

Тема 2. Кадровое планирование в организации.

Тема достаточно полно освещена в специальной литературе в теоретическом плане, но сложна в практической реализации. Отечественный опыт кадрового планирования носит некомплексный характер, еще мало организаций, внедряющих данный подход в отраслевом и региональном аспектах.

Важнейшие направления подобного исследования:

1. Традиционные и современные методы кадрового планирования.
2. Опыт и лейтмотив подхода к проблематике кадрового планирования.
3. Роль кадрового планирования в успехе фирмы.
4. Меры по совершенствованию механизма кадрового планирования в организации.

Тема 3. Управление системой набора, отбора и найма персонала в фирме.

Данная тема дипломного проекта многогранна, студент-дипломник может сделать акцент как на эффективности государственных и частных служб по профилю, так и на процедурах, методах отбора и оценки кандидатов, оценки их “предвыборных” программ и т.д.

Перечень рекомендуемых для рассмотрения вопросов приводится ниже:

1. Формирование в фирме норм и требований к персоналу.
2. Основные правила набора, отбора и найма персонала.
3. Перечень факторов, учитываемых в фирме, при наборе, отборе и найме персонала.

4. Оценка сотрудника в ходе найма на работу.
5. Развитие системы набора, отбора и найма персонала в фирме.

Тема 4. Подготовка, повышение квалификации и продвижение управленческих кадров в фирме.

Тема характеризует роль подготовки и повышения квалификации при продвижении управленческих кадров в условиях быстрого старения информации.

Можно рекомендовать следующий перечень вопросов:

1. Развитие и продвижение высших руководителей и менеджеров среднего звена.
2. Количественные и качественные показатели подготовки и повышения квалификации.
3. Анализ в фирме практики собственного развития менеджеров.
4. Совершенствование системы подготовки, повышения квалификации и продвижения управленческих кадров в фирме.

Тема 5. Управление трудовой карьерой специалистов в фирме.

Тема достаточно полно освещена в специальной литературе в теоретическом плане, но достаточно сложна в практической реализации.

Тема может включать следующий примерный перечень рассматриваемых вопросов:

1. Стадии и элементы процесса продвижения управленческих кадров и специалистов. Изучение проблем начала, середины и окончания трудовой карьеры.
2. Интеграция планов трудовой карьеры и развития личности и планов развития фирмы.
3. Обеспечение собственной мотивации специалистов в управлении их трудовой карьерой.
4. Дифференциация организаций по условиям и качеству управления трудовой карьерой специалистов: горизонтальной, вертикальной и центрированной.
5. Оценка эффективности управления трудовой карьерой и рекомендации по эффективному управлению ею.

Тема 6. Методология оценки деятельности службы управления персоналом.

Тема дипломного проекта нова и мало изучена в специальной литературе, требует инновационного подхода студентов и значительной самостоятельности.

В качестве ориентировочных направлений рекомендуются следующие:

1. Научно-теоретическая база оценки статуса, полномочий и ответственности службы управления персоналом.

2. Исходные методологические основы оценки кадровой деятельности в фирмах.

3. Методология оценки изменений в деятельности службы управления персоналом.

Тема 7. Перестройка деятельности кадровых служб в условиях рыночной экономики.

Данная тема дипломного проекта характеризует причины, направления и характер необходимых изменений в деятельности кадровых служб.

Деятельность кадровых служб призвана обеспечить эффективное управление персоналом в специфических отечественных условиях. Кадровая служба должна реализовывать инновационные кадровые стратегии и кадровые социальные программы. Управление кадрами в бизнесе сегодня – основной фактор экономического успеха или неуспеха фирмы. Данная тема представляет студенту-дипломнику широкий простор для самостоятельной и творческой работы.

Упреждающее управление персоналом создается при обязательном решении следующих вопросов:

1. Формирование кадровых служб в новых условиях.
2. Анализ статуса, функций и структуры кадровой службы.
3. Приоритетные направления и цели перестройки механизма управления кадровой работой.
4. Порядок изменения деятельности кадровых служб в условиях рыночной экономики.

Тема 8. Разработка системы управления персоналом в организации.

Подобная тема дипломного проекта предлагает системный подход к управлению персоналом, достаточно сложна и недостаточно исследована в теоретическом и практическом планах, предполагает моделирование реальных кадровых процессов.

Рекомендуются следующие вопросы:

1. Структура системы управления персоналом на предприятии.
2. Организационные изменения в системе управления персоналом в организации.
3. Формирование и развитие эффективной системы управления персоналом.
4. Рост масштабов и действенности системы управления персоналом.

Тема 9. Организация информационного обеспечения процессов управления персоналом в организации.

Тема отличается актуальностью и научной новизной, предполагает широкое применение методик информационных технологий на всех стадиях

подготовки дипломного проекта. Достаточно сложны поиск критериев исследования, интерпретация информации, а также методическая и математическая проработка темы.

Рекомендуемые вопросы:

1. Основы информационной работы в фирме, описание каналов сбора информации.
2. Создание интегрированной информационной системы по кадрам.
3. Модернизация системы информационного обеспечения процессов управления персоналом в организации.

Тема 10. Обоснование и проектирование центра управления персоналом.

Данная тема характеризует место и роль центра; перечень функций, выполняемых им; подготовку кадров центра, методы рационализации его деятельности и т.д.

Предложенная тема дипломного проекта сложна и трудоемка, предполагает творческую и самостоятельную деятельность студента, так как в самих фирмах недооценивают значение создания таких центров.

Студентам предлагается примерная структура вопросов по теме, которая может быть откорректирована по согласованию с руководителем дипломного проекта:

1. Статус, задачи и функции центра управления персоналом.
2. Особенности формирования центра управления персоналом учебного, производственного или управляющего типов.
3. Меры по совершенствованию деятельности центра управления персоналом.

Тема 11. Диагностика и оценка эффективности системы управления персоналом кризисного предприятия и пути ее совершенствования.

Тема недостаточно полно освещена в специальных источниках и достаточно сложна в практической реализации. В силу объективно сложившихся кризисных условий на производстве в связи с изменениями экономической системы сегодня есть специальный заказ на ее разработку и реализацию.

Перечень вопросов:

1. Понятие и характеристика кризисного предприятия.
2. Методика исследования системы управления персоналом кризисного предприятия.
3. Технологии контроллинга системы управления персоналом кризисного предприятия.
4. Разработка рекомендаций по совершенствованию управления персоналом кризисного предприятия.

Тема 12. Кадровый аудит на производстве.

Технология кадрового аудита в отечественной практике не находит сегодня должного применения. Требуется дополнительное исследование адекватности (соответствия) рекомендуемых западных концепций отечественным условиям.

Ниже дан перечень основных предлагаемых для рассмотрения вопросов:

1. Методика исследования системы управления персоналом на производстве.
2. Разработка технологии контроллинга кадровой деятельности фирм.
3. Оценка эффективности кадрового аудита на производстве.
4. Разработка рекомендаций по формированию и функционированию системы кадрового аудита на производстве.

Тема 13. Повышение конкурентных преимуществ фирмы за счет улучшения использования кадрового потенциала.

Обеспечение конкурентных преимуществ фирмы возможно за счет улучшения человеческого потенциала организации, который может рассматриваться на уровне организации и на уровне индивида.

Рекомендуемая структура дипломного проекта:

1. Разработка системы факторов, составляющих человеческий потенциал организации и влияющих на достижение его целей.
2. Проведение анализа учета и использования факторов, составляющих человеческий потенциал организации.
3. Оценка эффективности использования и развития кадрового потенциала.
4. Разработка рекомендаций по повышению конкурентных преимуществ фирмы за счет улучшения использования кадрового потенциала.

Тема 14. Управление качеством труда персонала на производстве.

Проблеме оценки качества труда посвящено большое количество специальных источников. Однако большая часть работы ориентирована на количественные, а не на качественные оценки труда. Дипломный проект на предложенную тематику призван устранить этот недостаток.

Предлагается решение некоторых проблем:

1. Разработка механизма оценки качества труда специалистов.
2. Разработка и исследование эффективности модели оперативного контроля и управления качеством труда персонала.
3. Разработка рекомендаций по управлению качеством труда персонала в организации.

Тема 15. Формирование и повышение эффективности деятельности управленческой команды менеджеров.

Студент-дипломник должен описать цели создания и программу создания команды, нормы команды в конкретной фирме и опыт командной работы в ней и т.д.

Студентам предлагается примерная структура вопросов по теме, которая может быть откорректирована по согласованию с руководителем дипломного проекта:

1. Принципы формирования команды.
2. Факторы эффективной и симптомы неэффективной команды.
3. Распределение долей и функций в команде.
4. Меры по повышению эффективности деятельности управленческой команды.

Тема 16. Управление мотивацией персонала в организации.

Традиционные методы управления кадрами в новых условиях малоэффективны, что подтверждает актуальность предложенной тематики. Данная тема дипломного проекта предполагает эффективное управление персоналом с позиции его мотивирования.

Примерная структура темы такова:

1. Теоретические и методологические основы управления мотивацией персонала (общая характеристика мотивации, теории содержания и процесса мотивации, эволюция управленческой мысли в данном направлении).
2. Организационно-экономические и социально-психологические резервы мотивации персонала (анализ состояния и условий работы, удовлетворенности трудом, эффективности применения теории на практике и т.д.).
3. Разработка механизма управления системой мотивации персонала (формирование современной мотивации, моделирование реальных процессов, организация и внедрение системного подхода к решению проблемы и т.д.).

Тема 17. Внутрифирменные социальные программы.

Тема отличается актуальностью и научной новизной, предполагает применение программно-целевого подхода. Достаточно нестандартна структура подобных внутрифирменных программ.

Студентам предлагается примерная структура вопросов по теме, которая может быть откорректирована по согласованию с руководителем дипломного проекта:

1. Опыт и принципы организации внутрифирменных социальных программ.
2. Структура и содержание подобных программ.
3. Действенность внутрифирменных кадровых программ.

4. Развитие социального планирования в фирмах.

Тема 18. Социально-экономические и психологические факторы адаптации менеджеров к новым экономическим условиям.

В составе дипломного проекта должна решаться проблема оценки распространения рыночных ориентаций и рыночных моделей поведения менеджеров.

Совершенствование процессов адаптации необходимо рассматривать как важную научную и практическую проблему, решение которой дает значительный экономический и социальный эффект.

Рекомендуются вопросы:

1. Разработка методики и анализ комплекса факторов адаптации менеджеров.
2. Разработка комплексной модели социально-экономических и психологических факторов адаптации менеджеров.
3. Управление процессом адаптации менеджеров к новым экономическим условиям.

Тема 19. Формирование и развитие организационной культуры в фирме.

Тема особенно актуальна в современных условиях, популярна, имеется много специальных разработок по вопросам проблемы:

1. Концепции организационной культуры: западные и отечественные.
2. Диагностика и развитие организационной культуры.
3. Принципы и практика формирования эффективной организационной культуры.
4. Признаки образцовой компании с позиции оргкультуры. Взаимосвязь оргкультуры и стратегии развития фирмы, влияние стадий развития оргкультуры на запросы персонала и т.д.
5. Разработка и внедрение корпоративного меморандума по организационной культуре фирмы.

Тема 20. Пути повышения эффективности управленческих решений в организации.

1. Сущность и критерии оценки организационно-экономической и социальной эффективности управленческих решений.
2. Критерии супероптимальности, оптимальности и достаточности успеха управленческих решений.
3. Факторы успеха или организационной патологии с позиции управленческих решений.

Тема 21. Управление системой обеспечения процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений в организации.

1. Диагностика обеспечения управленческих решений.
2. Проблемы, факторы успеха обеспечения управленческих решений в организации.
3. Пути совершенствования обеспечения управленческих решений в организации.

Тема 22. Компьютерные технологии интеллектуальной поддержки управленческих решений.

1. Системы информационной и интеллектуальной поддержки управленческих решений.
2. Компьютерная система мультимедиа и ее преимущества.
3. Интернет при подготовке и реализации управленческих решений.

Тема 23. Влияние качества управленческих решений на конкурентоспособность организации.

1. Сущность и критерии качества управленческих решений.
2. Условия и факторы качества управленческих решений.
3. Оценка качества управленческих решений.
4. Значение стандарта качества и пути его повышения в организации.

Тема 24. Особенности принятия и реализации управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

1. Сущность и страхование управленческих рисков.
2. Типичные ошибки менеджера, увеличивающие неопределенность управленческой деятельности.
3. Области эффективных управленческих решений в зависимости от уровня неопределенности и риска.
4. Методы уменьшения неопределенностей и отрицательных последствий риска.

Тема 25. Аппарат управления организации как центр (штаб) принятия и реализации управленческого решения.

1. Рационализация структуры и функций административно-управленческого персонала.
2. Количественный и качественный состав административно-управленческого персонала организации.
3. Пути совершенствования структуры, функций и состава административно-управленческого персонала организаций.

Тема 26. Прогнозирование и моделирование в процессе выработки и реализации управленческих решений в организации.

1. Место и роль моделирования для анализа деятельности организации.

2. Сущность и содержание алгоритма реализации модели.
3. Прогнозирование последствий управленческих решений.
4. Применение имитационных моделей для развития организации.

Тема 27. Женщина-менеджер: социально-экономические и психологические проблемы становления и адаптации в новых экономических условиях.

Тема отличается актуальностью и научной новизной, для отечественного менеджмента тема слабо изучена.

Студент-дипломник при выборе подобной темы получает возможность поиска инновационных исследований, большую степень свободы в выборе материалов.

Студентам предлагается примерная структура вопросов по теме:

1. Социальный портрет женщины-менеджера.
2. Привлекательный имидж. Особенности реализации этического делового кодекса.
3. Особенности стилей руководства и методов управления фирмой и персоналом, а также мотивации к труду женщин-менеджеров.
4. Меры по преодолению проблем становления и адаптации новой группы менеджеров.

Тема 28. Женщина-предприниматель: социально-экономические и психологические проблемы становления и адаптации в новых условиях.

Перед возрождающимся предпринимательством стоит сложнейшая задача: преодолеть монополизм мужчин-предпринимателей в бизнесе, сделать женщину достойным и успешным партнером.

Примерная структура изучения вопросов по предложенной теме дипломного проекта:

1. Социальный портрет женщины-предпринимателя.
2. Привлекательный имидж. Особенности реализации этического делового кодекса женщин-предпринимателей.
3. Особенности стилей руководства и методов управления фирмой и персоналом, а также мотивации к предпринимательству у данной категории персонала.
4. Меры по преодолению проблем становления и адаптации новой группы женщин-предпринимателей.

В плане учета современных парадигм и тенденций в управлении персоналом предлагаются инициативные темы дипломных проектов:

1. Управление информационными процессами при формировании и развитии менеджмента организации.

2. Организационно-распорядительные и социально-экономические регуляторы мобильности человеческих ресурсов на производстве.
3. Организация управленческого учета на предприятии.
4. Формирование системы стратегического управления человеческими ресурсами на производстве.
5. Комплексная оценка управленческого потенциала персонала на производстве и пути ее совершенствования.
6. Комплексная методика тестирования руководителей и специалистов на производстве и пути ее совершенствования.
7. Пути и механизмы формирования инновационной стратегии на предприятии в условиях рынка.
8. Управление механизмами социальной защиты населения региона.
9. Основные закономерности развития менеджмента фирм-лидеров малого и среднего бизнеса отечественного рынка.
10. Современный менеджмент: развитие основных парадигм в управлении персоналом на производстве.
11. Развитие управленческого потенциала вузов региона и области.
12. Управление формированием и развитием молодежной политики региона и области.
13. Основные внешние и внутриорганизационные резервы повышения эффективности использования человеческих ресурсов на производстве.
14. Организация и оптимизация деятельности службы Паблик рилейшнз на предприятии и т.д., и т.п.
15. Управление системой контроля за внедрением и исполнением принятых решений в организации.
16. Проектирование системы автоматизации процесса принятия и реализации управленческих решений.
17. Анализ и проектирование процесса принятия и реализации управленческих решений в организации.
18. Методы экономико-организационного и социально-психологического обоснования стратегических и оперативных управленческих решений в организации.
19. Инновационные тенденции в разработке и внедрении системы принятия эффективных управленческих решений в организации.

Рекомендуемая литература

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: учебник / Т.Ю. Базаров [и др.]. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 560 с.
2. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] : учебник / А.П. Егоршин. – 7-е изд. перераб. и доп. – Н. Новгород: НИМБ, 2010. – 1104 с.
3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 304 с.

4. Резник, С.Д. Организационное поведение [Текст]: учебник / С.Д. Резник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 430 с.
5. Резник, С.Д. Персональный менеджмент [Текст]: учебник / С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, Ф.Е. Удалов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 559 с.
6. Резник, С.Д. Эффективная команда менеджера [Текст] / С.Д. Резник, В.Г. Куликов. – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 288 с.
7. Резник, С.Д. Менеджмент: технологии профессионального продвижения женщин в менеджменте и бизнесе [Текст]: учебное пособие / С.Д. Резник, С.Н. Макарова. – 2-е изд., перераб. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 272 с.
8. Резник, С.Д. Основы личной конкурентоспособности [Текст]: учебное пособие / С.Д. Резник, А.А. Соколова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 251 с.
9. Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений [Текст]: учебник / Э.А. Смирнов. – М.: Юнити-Дана, 2000. – 271 с.
10. Управление организацией [Текст]: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.И. Саломатина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 736 с.

4.3. Управление маркетингом⁴

Примерный перечень тем дипломного проектирования:

1. Маркетинг организации.
2. Разработка стратегии маркетинга в фирме.
3. Создание и функционирование маркетинговой службы на предприятии.
4. Разработка и совершенствование плана маркетинга фирмы.
5. Организация рекламной деятельности фирмы.
6. Разработка программы маркетингового исследования.
7. Разработка системы управления маркетингом.
8. Разработка маркетинговой информационной системы предприятия.
9. Организация разработки бизнес-плана.
10. Анализ маркетинговой среды предприятия.
11. Проектирование становления на рынке нового продукта.
12. Разработка системы продвижения товар на рынок.
13. Разработка системы ценообразования товаров компании.
14. Разработка системы распределения товаров компании.
15. Разработка эффективных структур и методов управления инновационной деятельностью в сфере маркетинга.

⁴ Материал по направлению подготовлен Лукичевой Т.И.

16. Проблемы управления инновационной деятельностью в сфере маркетинга малых предприятий.

17. Интеллектуальная поддержка управленческих решений в сфере маркетинга предприятий (организации).

18. Развитие маркетинга предприятий, создающихся на базе инкубаторов бизнеса.

19. Повышение конкурентоспособности работников сферы маркетинга путем использования технологий бенчмаркинга.

Тема 1. Маркетинг в организации.

Студенту следует выявить формирующиеся в организации в условиях в условиях перехода к рынку возможности и целесообразность комплексной маркетинговой деятельности. Перед современным маркетингом как рыночной концепцией управления стоят следующие задачи:

– Тщательно и всесторонне изучать рынок, спрос, вкусы, и желания потребителей;

– Приспосабливать производство к этим требованиям, выпускать товары, отвечающие спросу;

– Воздействовать на рынок и общественный спрос в интересах фирмы.

Тема дипломного проекта поставлена в общем виде и может быть конкретизирована с помощью решения следующих задач:

1. Философия, цели и задачи маркетинга.

2. Анализ внешней и внутренней среды маркетинга.

3. Анализ приоритетов и результатов действий фирмы на рынках.

4. Тип маркетинга и его возможные результаты.

5. Общие требования к комплексу маркетинга фирмы.

Тема 2. Разработка стратегии маркетинга в фирме.

Маркетинг – составная часть стратегического управления предприятием, одна из основных задач которого заключается в разработке стратегических планов. Стратегия затрагивает судьбу всего предприятия в долгосрочном плане: товары и рынки, проблемы роста, диверсификации, транснациональная деятельность.

Чтобы разработать стратегию, предприятие должно провести стратегический анализ, который позволит выявить его положение в конкретной среде и оценить шансы на успех в кратко-, средне- и долгосрочном периоде в каждой из областей деятельности предприятия. Это будет способствовать определению основных задач, эффективных направлений экономического роста и затем формированию стратегии маркетинга.

Стратегия маркетинга выбирается из нескольких возможных вариантов. Студент должен обосновать выбранную стратегию, доказать её инновационность, оптимальность и оценить степень риска. Цель выбранной

стратегии – получение максимума результата сбыта при увеличении затрат на рекламу и маркетинговые исследования.

Перечень вопросов темы:

1. Глобальные и маркетинговые стратегии предприятия.
2. Практика выбора маркетинговых стратегий в фирме.
3. Условия и порядок разработки новой стратегии охвата рынка в фирме.
4. Оценка возможных последствий стратегии фирмы.

Тема 3. Создание функционирование маркетинговой службы на предприятии.

Достижение целей предприятия зависит в основном от трёх факторов: выбранной стратегии, организационной структуры и от того, каким образом эта структура функционирует.

Организационная структура маркетинговой деятельности на предприятии является основой осуществления управления маркетингом и представляет собой совокупность служб, отделов, подразделений, в состав которых входят работники, занимающиеся той или иной рыночной деятельностью.

Маркетинговая структура имеет решающее значение для успешной реализации концепции маркетинга.

Для организации маркетинга не существует универсальной схемы: маркетинговые структуры зависят от целей и ресурсов предприятий, специфики товаров и рынков, от традиций и сложившейся структуры управления предприятием.

Данная тема раскрывает содержание следующих вопросов: место и роль маркетинговых служб фирмы в общей системе управления; перечень функций, выполняемых ею, в том числе при освоении новых работ, услуг или продукции; подбор персонала по сбыту, рекламе; подготовка и переподготовка персонала маркетинговых служб; методы рационализации деятельности и т.д.

Важнейшие направления подобного исследования:

1. Функции, права и ответственность маркетинговых служб.
2. Практика работы типовых отделов.
3. Кадры в системе маркетинговой службы.

Тема 4. Разработка и совершенствование плана маркетинга фирмы.

Планирование в маркетинге решает следующие основные задачи:

- определяет цели, основные принципы и критерии оценки самого процесса планирования;

- задает структуру и резервы планов, их взаимную связь;
- устанавливает исходные данные для планирования (состояние и перспективы развития рынка, существующие и будущие потребности пользователей продукции предприятия, процесс изменения товарной структуры рынков и т. п.);
- определяет общую организацию процесса и рамки планирования.

План маркетинга фирмы должен рассматриваться как элемент бизнес-плана, который составляется для фирмы вперед на год.

Тема, очень важная, так как план маркетинга – основной фактор делового успеха. Студент-дипломник должен не только подготовить такой план, но и постоянно вносить в него необходимые коррективы. В самих фирмах часто недооценивают значение плана маркетинга, не финансируют и не контролируют его реализацию.

Предложенная тема дипломного проекта сложна и трудоемка, для обеспечения надежности планов можно ввести проработку конкретного дипломного проекта группой студентов из двух-трех человек.

Рекомендуемые вопросы:

1. Сбор и анализ информации.
2. Постановка задач и установка ограничений.
3. требования к плану маркетинга.
4. Реализация плана маркетинга фирмы.
5. Организация контроля за претворением плана маркетинга в жизнь.

Тема 5. Организация рекламной деятельности фирмы.

Реклама – это форма коммуникаций, которая пытается перевести качество товаров и услуг, а также идеи на язык нужд и запросов потребителя через платные средства распространения информации с четко указанным источником финансирования. Рекламные объявления являются продуктами целого ряда исследований стратегических планов, тактических решений и конкретных действий. Рекламная деятельность фирмы должна рассматриваться как важнейшее направление в продвижении товара от производителя к потребителю, как один из факторов формирования спроса.

Студент – дипломник должен обосновать выбор бюджета, вида и средств рекламы, способов контроля и оценки рекламной кампании.

Ниже дан перечень основных вопросов:

1. Определение вида и средств рекламы
2. Определение бюджета рекламной кампании.
3. Подготовка информации для проведения рекламной кампании.
4. Поиск оригинальных идей и разработка эффективного текста рекламы.
5. Контроль и анализ эффективности рекламной деятельности фирмы.

Тема 6. Разработка программы маркетингового исследования.

Информация в системе маркетинга предприятия имеет ключевое значение, поскольку любая маркетинговая деятельность базируется на знании конкретной ситуации, сложившейся на рынке. Отсутствие необходимой маркетинговой информации, использование неточных или неактуальных данных могут стать причиной серьёзных экономических просчетов. Цель использования маркетинговой информации состоит в уменьшении неопределенности в процессе принятия управленческих решений. Это требует сбора, передачи, хранения, анализа и обработки значительных объемов разнообразной по характеру информации. Поэтому маркетинговую деятельность следует рассматривать как часть объективно существующего и постоянно функционирующего информационного процесса.

Предлагается решить следующие проблемы:

1. Цель, задачи, объект, последовательность и содержание этапов; методы, аналитические формы, результаты для решения конкретной проблемы кампании.
2. Разработка методики маркетингового исследования рынка.
3. Сбор и обработка исходных данных.
4. Анализ исходных данных, формирование выводов и предложений.
5. Учет затрат и эффекта маркетингового исследования.

Тема 7. Разработка системы управления маркетингом фирмы.

С 1950-х годов в странах с развитой экономикой маркетинг стал рассматриваться как ведущая функция управления, определяющая рыночную и производственную стратегию предприятий и основанная на знании потребительского спроса. В настоящее время управление маркетингом фирм предполагает разработку комплексных маркетинговых программ, планирование, организацию и мотивацию деятельности маркетинговых служб, контроль за реализацией маркетинговых планов и программ. Подобная тема дипломного проекта требует системного подхода к управлению маркетингом, достаточно сложна и мало исследована в теоретическом и практическом направлениях, предполагает моделирование реальных процессов.

Студентам предлагается примерная структура вопросов по теме, которая может быть откорректирована по согласованию с руководителем дипломного проекта:

1. Анализ практики организации управления маркетингом фирм.
2. Совершенствование методов управления маркетингом.
3. Перестройка организационных структур управления маркетинговой деятельностью.
4. Разработка модели оптимального управления маркетингом фирмы.

Тема 8. Разработка маркетинговой информационной системы предприятия.

Необходимость использования в маркетинге предприятия разнообразной и достаточно большой по объему информации требует системного подхода к организации ее получения, обработки и анализа в процессе выработки управленческих решений. В этой связи маркетинговая информационная система (МИС) должна строиться на основе комплексности и увязки всех компонентов ее предметной области, что достигается применением средств вычислительной и информационной техники.

Тема отличается актуальностью и научной новизной, предполагает широкое применение ЭВМ на всех стадиях подготовки дипломного проекта. Достаточно сложны поиск критериев, которые могут мотивировать фирму и потребителей, формулирование основных факторов интерпретация информации, а также методическая и математическая проработка темы.

Рекомендуются следующие вопросы:

1. Многовариантный анализ маркетинговой информации фирмы.
2. Требования к информационному обеспечению фирмы.
3. Совершенствование информационного обеспечения маркетинга фирмы.
4. Внедрение систем маркетинговой информации в фирме.

Тема 9. Организация разработки бизнес-плана.

Бизнес-план представляет собой документ, в котором формулируются цели предприятия, дается их обоснование, определяются пути достижения целей, необходимые для их реализации средства и конечные финансовые показатели работы. Как правило, он разрабатывается на несколько лет (чаще на три-пять лет) с разбивкой по годам. При этом данные по первому году обычно даются с разбивкой по месяцам, а на последующие годы – в годовом исчислении.

Часто при составлении панов действующих предприятий используется скользящий график, при котором детально разрабатывается план на предстоящий год, а также уточняется и продлевается еще на год общий бизнес-план. Состав бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров фирмы-заказчика и сферы производства, к которой она относится.

Студент-дипломник при его подготовке сможет помочь не только предпринимателю, потенциальным инвесторам проекта, но и потенциальному персоналу фирмы. Ценность бизнес-плана заключается в следующем: а) он дает возможность оценить жизнеспособность будущей фирмы в условиях конкуренции; б) содержит ориентиры для этапа становления фирмы; в) служит инструментом для привлечения внешних инвесторов.

Примерная структура бизнес-плана:

1. Постановка целей и задач.

2. Разработка плана маркетинговых исследований.
3. Разработка производственного плана фирмы.
4. Разработка организационного плана и оценка степени риска.
5. Разработка финансового плана фирмы.

Тема 10. Анализ маркетинговой среды предприятия.

Маркетинговая среда характеризуется высокой степенью сложности, подвижности и непредсказуемости. От способности прогнозировать изменения во внешней среде зависит успех предприятия. Необходимо выявить самые значимые факторы, структуру маркетинговой среды. Внутриорганизационная среда: маркетинг в структуре функционального управления, корпоративная культура. Отраслевая маркетинговая среда, характеристики факторов микро- и макросреды фирмы.

Студентам предлагается решить следующие проблемы:

1. Определение структуры важнейших факторов маркетинговой среды предприятия.
2. Разработка методики исследования значимых характеристик маркетинговой среды.
3. Исследование внешней среды фирмы.
4. Анализ возможностей и угроз в микро- и макросреде предприятия.
5. Разработка прогнозов и рекомендаций.

Тема 11. Проектирование процесса становления на рынке нового продукта.

В условиях развитого рынка разработка нового товара – сложная и многогранная проблема. Для ее решения необходимо разработать следующие рекомендации фирме:

1. Методика оценки идеи товара.
2. Стратегия разработки нового товара.
3. Функциональные и рыночные испытания.
4. Прогноз сбыта. Массовое производство товара.
5. Продвижение товара на рынок.
6. Каналы распределения.

Тема 12. Разработка системы продвижения товара на рынок.

В современном маркетинге применяется комплексный подход к формированию системы продвижения товаров. Наряду с рекламой в структуру продвижения включаются мероприятия по стимулированию сбыта, пропаганде, личным продажам. Каждая из этих составляющих продвижения – сложная маркетинговая функция, требующая исследований рынка, стратегического и тактического планирования, претворения в жизнь и контроля соответствующих мероприятий.

Примерная структура темы такова:

1. Сущность и структура продвижения.
2. Планирование продвижения.
3. Определение бюджетного продвижения.
4. Разработка мероприятий.
5. Определение эффективности программы продвижения товаров.

Тема 13. Разработка системы ценообразования для товаров компании.

Динамика цен формируется под воздействием двух важнейших факторов – стратегического и тактического. Стратегический фактор является фактором долговременного, перспективного действия, тактический – краткосрочного, быстро меняющегося под воздействием конъюнктурных изменений рынка.

Оба фактора должны в полной мере учитываться при формировании и осуществлении фирмой ценовой политики.

Цена играет особую роль в маркетинге и потому, что она прямым образом влияет на результирующие экономические показатели.

1. Определение целей ценообразования.
2. Определение политики ценообразования, основанной на стабильном образе фирмы и конкурентной среде.
3. Определение стратегии ценообразования.
4. Методы установления цен.
5. Приспособление цен к рыночной ситуации.

Тема 14. Разработка системы распределения товаров компании.

Для предприятия в современных условиях распределение является важнейшей маркетинговой функцией, связанной с формированием маркетингового канала, выбором метода распределения, отбором квалифицированных посредников и эффективным управлением всей системой распределения товаров предприятия.

Студентам рекомендуется рассмотреть следующие вопросы:

1. Определение функций канала распределения предприятия.
2. Организация канала.
3. Планирование работы канала.
4. Мотивирование участников системы распределения.
5. Контроль за работой канала.

Тема 15. Разработка эффективных структур и методов управления инновационной деятельностью маркетинга.

Студенты должны обосновать необходимость инновационной деятельности в сфере маркетинга организации, определить, какие направления маркетинга требуют внедрения инноваций и стимулирования их развития.

Рекомендуемые вопросы:

1. Цели, принципы и критерии инновационной деятельности в сфере маркетинга.
2. Эффективные структуры, производящие маркетинговые инновации.
3. планирование маркетинговых нововведений.
4. Методы стимулирования инноваций в сфере маркетинга.
5. методы анализа эффективности внедрения новшеств.

Тема 16. Проблемы управления инновационной деятельности в сфере маркетинга малых предприятий.

Студенты должны обосновать отличительные особенности маркетинга малых предприятий, выявить проблемы в управлении инновациями в этой сфере. Разработать рекомендации по решению проблем управления инновациями в сфере маркетинга малых предприятий.

Рекомендуемые вопросы:

1. Основы организации инновационных структур в малом бизнесе.
2. Основные элементы управления инновационной деятельности в сфере маркетинга.
3. Контроль эффективности инновационной деятельности маркетинговой сферы малых предприятий.

Тема 17. Интеллектуальная поддержка управленческих решений в сфере маркетинга предприятия (организации).

Студенты должны классифицировать основные управленческие решения в сфере маркетинга, определить сущность понятия “интеллектуальная поддержка управленческих решений”. Необходимо выявить современные пути и средства интеллектуальной поддержки управленческих решений в сфере создания новых продуктов, рекламы, мерчендайзинга и других направлений маркетинговой деятельности.

Рекомендуемые вопросы:

1. Классификация основных управленческих решений в сфере маркетинга.
2. Механизмы принятия управленческих решений.
3. Интеллектуальная поддержка управленческих решений в сфере маркетинга.
4. Новые методы и направления повышения эффективности интеллектуальной поддержки управленческих решений в сфере маркетинга.

Тема 18. Развитие маркетинга предприятий, создающихся на базе инкубаторов бизнеса.

Потенциал и проблемы маркетинговой деятельности предприятий, создающихся на базе инкубаторов бизнеса.

Перспективы бизнес-инкубаторов в развитии маркетинговой деятельности малых предприятий.

Рекомендуемые вопросы:

1. Поддержка малых предприятий и содействие маркетингу и инновациям инкубаторами бизнеса.
2. Проблемы бизнес-инкубирования в России.
3. Цели и функции маркетинга малых предприятий.
4. Роль и задачи бизнес-инкубаторов в развитии маркетинга малых предприятий.

Тема 19. Повышение конкурентоспособности работников сферы маркетинга путем использования технологий бенчмаркинга.

Студенты должны рассмотреть сущность процессов и технологий бенчмаркинга. Вопросы использования технологий бенчмаркинга для повышения конкурентоспособности работников сферы маркетинга.

Рекомендуемые вопросы:

1. Сущность бенчмаркинга и его виды.
2. Принципы и этапы процесса бенчмаркинга.
3. Использование технологий бенчмаркинга для повышения конкурентоспособности работников сферы маркетинга.

Рекомендуемая литература

1. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика [Текст] / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2012.
2. Багиев, Г.Л. Маркетинг [Текст]: учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х.Анн; под общ. ред. Г.Л. Багиева – М.: ОАО «Изд-во Экономика», 2008. – 703 с.
3. Голубков, Е.П. Основы маркетинга [Текст]: учебник / Е.П. Голубков. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Финпресс, 2011. – 704 с.
4. Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент [Текст] / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2010.
5. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 2013. – 389 с.
6. Котлер, Ф. Маркетинг, Гостеприимство. Туризм [Текст]: учебник для вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
7. Лавлок, Кристофер. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия [Текст]: пер. с англ. / Кристофер Лавлок. – 6-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2010.
8. Ламбен, Ж-Ж Стратегический маркетинг [Текст] / Ж-Ж. Ламбен. – СПб.: Наука, 2010.

9. Маркетинг [Текст]: курс лекций / Т.И. Лукичева, О.А. Сазыкина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Пенза: ПГУАС, 2010. – 280 с.
10. Нагапетьянц, Н.А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности [Текст]: учебное пособие / Н.А. Нагапетьянц. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 282 с.
11. Николайчук, Н.Е. Маркетинг и менеджмент услуг. Деловой сервис [Текст] / Н.Е. Николайчук. – СПб.: Питер, 2013.
12. Потти, Д. Шок. Маркетинг в ресторанном бизнесе [Текст] / Потти Д. Шок, Джон Т. Боуэн, Джон М. Стефанелли. – ЗАО «Издательский дом «Ресторанные ведомости», 2011.
13. Резник, Г.А. Введение в маркетинг [Текст] / Г.А. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2014.
14. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер. 2008. – 368 с.
15. Чувакова, С.Г. Стратегический маркетинг [Текст]: учебное пособие / С.Г. Чувакова. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2012. – 272 с.

4.4. Диагностика и управление финансово-хозяйственной деятельностью предприятия⁵

Примерный перечень тем дипломного проектирования по направлению:

1. Анализ использования материальных ресурсов.
2. Анализ использования трудовых ресурсов.
3. Анализ использования основных производственных фондов.
4. Анализ объема производства и реализации продукции.
5. Анализ затрат на производство и себестоимости продукции.
6. Анализ формирования, распределения и использования прибыли организации.
7. Анализ рентабельности организации.
8. Анализ финансового состояния предприятия.
9. Анализ оборотных средств организации.
10. Анализ платежеспособности организации.

Тема 1. Анализ использования материальных ресурсов.

1. Задачи, последовательность проведения анализа использования материальных ресурсов.
2. Анализ обеспеченности организации материальными ресурсами.
3. Показатели эффективности использования материальных ресурсов.

⁵ Материал по направлению подготовлен Баулиным А.В.

4. Нормирование расхода материальных ресурсов.
5. Анализ запасов материальных ресурсов в процессе производства.
6. Определение влияния изменения величины материальных ресурсов и уровня материалоемкости на выполнение производственной программы.
7. Анализ динамики обобщающих показателей использования материальных ресурсов.
8. Определение влияния на выполнение плановых заданий поступления и расходования материалов.
9. Определение эффективности расхода материалов по отдельным видам работ.

Тема 2. Анализ использования трудовых ресурсов.

1. Критический обзор литературы по методам измерения и анализа производительности труда и заработной платы.
2. Методика анализа численности, состава и текучести кадров.
3. Улучшение использования рабочего времени – важный фактор производительности труда.
4. Показатели и методы, используемые для исчисления производительности труда.
5. Анализ влияния изменения численности персонала и уровня производительности труда работников на выполнение производственной программы.
6. Определение величины резервов рабочего времени, обеспечивающих дополнительное выполнение объема производственной программы.
7. Определение планового и фактического прироста объемов выполняемых работ за счет роста производительности труда.
8. Анализ влияния трудовых факторов на изменение объема работ и на относительное высвобождение численности рабочих.
9. Оценка динамики (выполнение плана) по показателям эффективности использования трудовых ресурсов.
10. Анализ величины фонда заработной платы.
11. Анализ влияния изменения трудоемкости на производительность труда.

Тема 3. Анализ использования основных производственных фондов.

1. Критический обзор литературы по проведению анализа основных производственных фондов.
2. Задачи, основные направления и информационное обеспечение анализа основных фондов.
3. Анализ движения основных производственных фондов.
4. Показатели оценки эффективности использования основных средств.
5. Факторный анализ фондоотдачи.

6. Показатели обеспеченности основными фондами и эффективности их использования. Пути, факторы и резервы повышения эффективности использования основных фондов.

7. Определение показателей, характеризующих состояние и движение основных фондов.

8. Анализ состава и структуры основных фондов.

9. Расчет показателей использования основных фондов, определение влияния изменения фондоотдачи на объем выполняемых работ.

10. Анализ во взаимосвязи динамики показателей фондоотдачи, фондовооруженности и производительности труда.

11. Определение влияния изменения величины основных фондов и их фондоотдачи на выполнение производственной программы.

Тема 4. Анализ объема производства и реализации продукции.

1. Задачи, основные направления и информационное обеспечение анализа объема производства и реализации продукции.

2. Анализ показателей и факторов выпуска и реализации продукции.

3. Анализ объема и структуры выпуска продукции.

4. Анализ технического уровня и качества продукции.

5. Анализ резервов роста объема производства.

6. Оценка динамики и выполнения плана по показателям работы предприятия.

7. Анализ влияния основных факторов на отклонение от плана по объему выполняемых работ.

8. Расчет среднего прироста выполнения плана по объему выполняемых работ.

9. Анализ ритмичности производства. Расчет коэффициента ритмичности.

10. Определение влияния, оказанного на выполнение производственной программы изменением:

а) численности машин и механизмов;

б) производительности машин и механизмов;

в) использования времени работы машин.

Тема 5. Анализ затрат на производство и себестоимости продукции.

1. Задачи, основные направления и информационное обеспечение анализа себестоимости продукции и издержек обращения.

2. Анализ показателей себестоимости продукции.

3. Анализ структуры себестоимости продукции.

4. Последовательность анализа, выполнения задания по снижению себестоимости продукции.

5. Оценка динамики (выполнение плана) себестоимости продукции в целом и в разрезе отдельных статей затрат.

6. Расчет влияния использования отдельных статей себестоимости на общую величину себестоимости продукции за счет изменения объема, структуры работ и других причин.

7. Определение суммы плановых накоплений и экономии от снижения себестоимости продукции.

8. Резервы, использование которых обеспечит снижение себе стоимости продукции.

9. Основные статьи условно-постоянных и условно-переменных расходов и их характеристика.

Тема 6. Анализ формирования, распределения и использования прибыли организации.

1. Задачи и организация анализа прибыли.

2. Критический обзор литературы по методике анализа плана прибыли.

3. Факторный анализ прибыли от реализации.

4. Анализ операционных, процентных и внереализационных доходов и расходов.

5. Анализ формирования чистой прибыли.

6. Анализ распределения и использования чистой прибыли.

7. Анализ влияния использования прибыли на финансовое положение предприятия.

8. Анализ динамики (выполнение плана) изменения прибыли предприятия.

9. Проверка увязки плана по прибыли с планом по себестоимости продукции.

10. Расчет влияния факторов на динамику (выполнение плана) изменения прибыли.

11. Анализ использования прибыли на предприятии.

Тема 7. Анализ рентабельности организации.

1. Методика анализа рентабельности организации.

2. Понятие эффективности работы предприятия.

3. Показатели рентабельности предприятия, порядок их расчета.

4. Анализ рентабельности предприятия в разрезе важнейших факторов.

5. Анализ рентабельности инвестированного капитала.

6. Резервы увеличения прибыли и рентабельности организации.

7. Анализ влияния основных факторов на изменение уровня рентабельности организации.

8. Анализ динамики (выполнение плана) изменения уровня рентабельности организации.

9. Расчет влияния основных факторов на изменение уровня рентабельности организации.

10. Оценка неиспользованных резервов увеличения прибыли и повышения уровня рентабельности организации.

Тема 8. Анализ финансового состояния организации.

1. Цель и задачи анализа, основные источники информации.
2. Приемы и методы анализа.
3. Показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия.
4. Бухгалтерский баланс, его структура и содержание.
5. Анализ деловой активности.
6. Обзор литературы по способам оценке и анализу финансового состояния организации.
7. Расчет показателей, характеризующих финансовую устойчивость и независимость организации.
8. Определение степени ликвидности имущества.
9. Оценка показателей использования основного капитала организации.
10. Обобщение результатов расчетов и на их основании общая оценка финансового состояния предприятия.

Тема 9. Анализ оборотных средств организации.

1. Задачи, основные направления и информационное обеспечение анализа оборотных средств.
2. Источники формирования оборотного капитала.
3. Методика анализа оборачиваемости оборотных средств в экономической литературе.
4. Анализ нормируемых и ненормируемых оборотных средств.
5. Анализ обеспеченности собственными оборотными и приравненными к ним средствами.
6. Факторы, влияющие на образование излишка или недостатка собственных оборотных и приравненных к ним средств.
7. Анализ эффективности использования оборотных средств.
8. Расчет величины источников собственных средств, находящихся в обороте. Определение причины ее изменения.
9. Анализ оборачиваемости оборотных средств.
10. Расчет величины факторов, оказавших влияние на изменение размера собственных оборотных и приравненных к ним средств.
11. Оценка работы организации по ускорению оборачиваемости оборотных средств.

Тема 10. Анализ платежеспособности организации.

1. Критический обзор литературы по оценке и методикам анализа платежеспособности организации.
2. Анализ ликвидности предприятия.
3. Способность предприятия к самофинансированию.

4. Характеристика дебиторской и кредиторской задолженности.
5. Анализ финансовых предпосылок несостоятельности (банкротства) предприятия.
6. Анализ состава и динамики дебиторской и кредиторской задолженности.
7. Расчет показателей, характеризующих платежеспособность предприятия. Оценка платежеспособности.
8. Расчет основных коэффициентов эффективности использования оборотных средств.
9. Расчет показателей движения основных средств.

Рекомендуемая литература

1. Азоева, О.В. Экономика фирмы [Текст]: учебник и практикум для бакалавров / О.В. Азоева, В.С. Ивановский. – М.: Юрайт, 2012. – 335 с.
2. Баулин, А.В. Экономический анализ деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / А.В. Баулин, Е.С. Джевицкая, Ю.А. Лыткина. – Пенза: ПГУАС, 2009.
3. Бочаров, В.В. Финансовый анализ [Текст]: учебное пособие / В.В. Бочаров. – СПб.: ПИТЕР, 2011. – 675с.
4. Ковалев, А.И. Анализ финансового состояния предприятия [Текст] / А.И. Ковалев, В.П. Привалов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2012. – 192 с.
5. Поздняков, В.Я. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебник / В.Я. Поздняков. – М.: ИНФРА-М, 2009.
6. Прыкин, Б.В. Экономический анализ предприятия [Текст]: учебник для вузов / Б.В. Прыкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 456с.
7. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г.В. Савицкая. – 2-е изд., перераб. и доп. – Минск: ИП «Экоперспектива», 2011.
8. Шеремет, А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебник / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2008.

4.5. Управление финансами организации⁶

Приведем перечень основных тем ДП по направлению:

1. Финансовый менеджмент как подсистема управления организацией.
2. Управление финансами в условиях вывода организации из кризиса.
3. Организация финансового менеджмента на предприятии.
4. Управление системой взаимоотношений организации и банка.

⁶ Материал по разделу подготовила Джевицкая Е.С.

5. Управление системой взаимоотношений организации и бюджета.
6. Управление рисками в организации.
7. Применение информационных технологий в управлении финансами организации.
8. Учетно-бухгалтерский анализ затрат на производство продукции.
9. 9.Управление финансовыми результатами деятельности организации.

Каждая тема содержит несколько вопросов, требующих раскрытия при написании дипломного проекта.

Тема 1. Финансовый менеджмент как подсистема управления организацией.

В ходе работы над данной темой дипломного проекта следует определить направления, по которым будет вестись исследование, определить структуру работы, использовать общепринятую терминологию.

В качестве определяющих вопросов, которые требуется рассмотреть при написании работы, предлагаются следующие:

1. Эволюция развития менеджмента как системы управления организацией.
2. Методологические предпосылки возникновения финансового менеджмента.
3. Цели и задачи современного финансового менеджмента.
4. Состояние управления финансами в современной России.
5. Основные проблемы финансового состояния российских предприятий.
6. Пути решения финансовых проблем. Антикризисный финансовый менеджмент.
7. Опыт развитых стран в управлении финансами.

Тема 2. Управление финансами в условиях вывода организации из кризиса.

Работа над данной темой требует глубокого финансово-экономического анализа деятельности конкретного предприятия, который, в свою очередь, должен служить основой для выявления резервов повышения эффективности его деятельности. Здесь же необходима серьезная теоретическая подготовка студента для перенесения опыта работы зарубежных менеджеров в условия российских предприятий. Большое внимание при выполнении дипломного проекта требуется уделить правовой подготовке студента (Гражданский кодекс РФ, предпринимательское право, налоговое и финансовое право, «Закон о несостоятельности и банкротстве предприятий»).

В качестве вопросов, которые необходимо рассмотреть в данной теме, предлагаются следующие:

1. Понятие и структура антикризисного управления организацией.
2. Роль финансового менеджмента в процессе оздоровления экономики организации.
3. Анализ текущего финансового состояния организации.
4. Динамика баланса в целом.
5. Динамика структуры капитала.
6. Показатели ликвидности и покрытия.
7. Влияние налоговой системы на финансовое состояние организации.
8. Финансовые механизмы устойчивости организации.
9. Определение путей финансового оздоровления организации.

Тема 3. Организация финансового менеджмента в организации.

Тема данного дипломного проекта приобретает все большую актуальность на российских предприятиях. Поэтому от дипломника требуются не только теоретические знания, но и навыки их практического применения. Выполняя данный дипломный проект для какой-либо организации, студент имеет возможность хорошо зарекомендовать себя и тем самым создать свое новое рабочее место: Рекомендуется рассмотреть следующие вопросы:

1. Понятие и роль финансового менеджмента.
2. Финансовый менеджмент как подсистема управления организацией.
3. Примерная должностная инструкция финансового менеджера.
4. Структура управления финансами в организации.
5. Взаимоотношения финансовых менеджеров с внешней средой организации (налоговая инспекция, государственное казначейство, пенсионные, страховые, медицинские и другие фонды, банки, инвестиционные компании, биржи и т.п.).
6. Порядок и этапы создания финансовых отделов в организации.

Тема 4. Управление системой взаимоотношений организации и банка.

В данном дипломном проекте необходимо рассмотреть такой прием финансового менеджмента, как кредитование.

При выполнении проекта необходимо оперировать достоверной экономической информацией, основанной на деятельности какого-либо предприятия, а также отобразить работу предприятия с банком по расчетам с поставщиками и покупателями, показать методику обоснования надежности банка.

Примерный перечень вопросов:

1. Понятие банковской системы РФ.
2. Виды и типы финансово-экономических учреждений.
3. Кредит, его сущность, формы и виды.
4. Определение надежности банка.
5. Банковская оценка предприятия:

а) ликвидный залог на покрытие долга;

б) операционный денежный поток.

6. Открытие расчетного счета организации, схема получения кредита в банке.

7. Работа с банком по расчетным операциям.

Тема 5. Управление системой взаимоотношений организации и бюджета.

Важным моментом в деятельности организации является выплата налогов. Финансовый менеджер должен постоянно следить за правильностью и своевременностью перечисления налогов. В то же время дипломник должен рассмотреть в своем проекте мировую практику минимизации налогов.

Перечень вопросов, которые необходимо рассмотреть при выполнении дипломного проекта:

1. Налоговая система России.

2. Виды налогов и налоговые льготы.

3. Состояние с уплатой налогов в организации.

4. Сроки уплаты некоторых видов налогов.

5. Возможности снижения налогового бремени предприятия.

6. Расчет удельного веса налоговых отчислений в сумме полученной прибыли организации.

7. Мировая практика налогообложения организаций.

Тема 6. Управление рисками в организации.

Концепция компромиссного соотношения между риском и доходом является неотъемлемой частью финансовой деятельности. Правильная оценка и сбалансированность между риском и доходом представляет собой часть работы по составлению обоснованного финансового и инвестиционного плана.

Примерный перечень вопросов к дипломному проекту:

1. Понятие риска и компромиссное соотношение между риском и доходом.

2. Сокращение риска за счет диверсификации.

3. Оценка риска организации.

4. Виды рисков.

5. Оценка инфляционных рисков.

6. Хеджирование.

Тема 7. Применение информационных технологий в управлении финансами организации.

Это новое направление в экономике, связанное с комплексной автоматизацией учета, анализом хозяйственной и финансовой деятельности на основе использования программных продуктов по автоматизированному

управлению финансами. Необходимо, приближаясь к международным стандартам в экономике, использовать новые информационные технологии на базе ПЭВМ, раскрывающие возможности использования компьютерной техники для пользователя.

При написании дипломного проекта необходимо рассмотреть следующие вопросы:

1. Сущность информационных технологий в управлении финансами.
2. Создание интегрированной базы данных для новых информационных технологий.
3. Использование информационных технологий в управлении денежными потоками организации.
4. Автоматизация финансово-экономического анализа.
5. Развитие информационных технологий за рубежом, в России и регионе.

Тема 8. Учетно-бухгалтерский анализ затрат на производство продукции.

В теме рассматриваются примеры создания системы подготовки учетно-бухгалтерской информации для внутреннего пользования ее руководством:

1. Методологические основы изучения проблемы.
2. Изучение:
 - а) системы учета постоянных и переменных затрат;
 - б) методологии анализа безубыточности предприятия;
 - в) методологии анализа принимаемых решений и их оценки;
 - г) системы ограничивающих факторов.
3. Разработка предложений по созданию системы подготовки информации для анализа затрат организации.

Тема 9. Определение финансового результата деятельности организации.

1. Понятие финансовых результатов организации.
2. Система налогообложения организации.
3. Формирование фондов организации за счет собственной прибыли.
4. Источники покрытия убытка.
5. Разработка предложений по совершенствованию системы налогообложения и формированию конечного результата деятельности организации.

Рекомендуемая литература

1. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования [Текст] / Б. Андерсен. – М.: Стандарты и качество, 2007. – 272 с.
2. Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент [Текст]: учебник / Л.Е. Басовский. – М.: Инфра-М, 2007. – 240 с.

3. Бланк, И.А. Финансовая стратегия предприятия [Текст] / И.А. Бланк. – Киев: Ника-Центр, 2006. – 520 с.
4. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент [Текст]: учебный курс / И.А. Бланк. – Киев: Эльга, Ника-Центр, 2007. – 655 с.
5. Валдайцев, С.В. Оценка бизнеса [Текст]: учебник / С.В. Валдайцев. – М.: ТК Велби, Проспект, 2008. – 576 с.
6. Вахрушина, М.А. Управленческий анализ [Текст]: учебное пособие / М.А. Вахрушина. – 6-е изд., испр. – М.: Омега-Л, 2010. – 399 с.
7. Виленский, П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов: теория и практика [Текст]: учебное пособие / П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк. – М.: Дело, 2008. – 1103 с.
8. Галицкая, С.В. Финансовый менеджмент. Финансовый анализ. Финансы предприятий [Текст] / С.В. Галицкая. – М.: Эксмо, 2008. – 652 с.
9. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ [Текст] / Р.М. Грант. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
10. Графова, Г.Ф. Оценка эффективности производственно-хозяйственной деятельности организаций [Текст]: учебное пособие / Г.Ф. Графова, С.В. Гуськов. – М.: Академия, 2007. – 186 с.
11. Зенкина, И.В. Экономический анализ в системе финансового менеджмента [Текст] / И.В. Зенкина. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 320 с.
12. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 304 с.
13. Клишевич, Н.Б. Финансы организаций. Менеджмент и анализ [Текст]: учебное пособие / Н.Б. Клишевич. – М.: КноРус, 2011. – 304 с.
14. Количественные методы в экономических исследованиях [Текст] / под ред. М.В. Грачевой [и др.]. – М.: Юнити-Дана, 2004. – 791 с.
15. Колчина, Н.В. Финансовый менеджмент [Текст]: учебное пособие / Н.В. Колчина, О.В. Португалова, Е.Ю. Макеева. – М.: Юнити-Дана, 2008. – 464 с.
16. Маршал, В. Мейер. Оценка эффективности бизнеса [Текст] / В. Мейер Маршал. – М.: Вершина, 2004. – 272 с.
17. Рассказова, А.Н. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании [Текст]: учебное пособие / А.Н. Рассказова, С.В. Рассказов. – М.: Ютас, 2007. – 132 с.
18. Савицкая, Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебник / Г.В. Савицкая. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 608 с.
19. Савицкая, Г.В. Экономический анализ [Текст]: учебник / Г.В. Савицкая. – 14-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 656 с.
20. Финансовый менеджмент. Проблемы и решения [Текст]: учебник / под ред. А.З. Бобылевой. – М.: Юрайт, 2011. – 912 с.

21. Хорин, А.Н. Стратегический анализ [Текст]: учебное пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2009. – 448 с.

22. Шеремет, А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебник / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 368 с.

23. Шеремет, А.Д. Теория экономического анализа [Текст]: учебник / А.Д. Шеремет. – 3-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.

24. Шеремет, А.Д. Бухгалтерский учет и анализ [Текст]: учебник / А.Д. Шеремет, Е.В. Старовойтова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 432 с.

4.6. Персональный менеджмент⁷

Перечень примерных тем дипломных проектов по данному направлению включает:

1. Резервы рационализации затрат рабочего времени управленческого персонала.

2. Эффективные технологии планирования деятельности менеджеров на предприятии.

3. Пути совершенствования организации рабочих мест менеджеров на предприятии.

4. Информационное обеспечение управленческой деятельности на предприятии.

5. Технологии интенсификации и рационализации личного труда менеджеров.

6. Резервы повышения эффективности организации управленческого труда на предприятии.

7. Совершенствование методов оценки организации личного труда менеджеров на предприятии.

8. Разработка системы организации управленческого труда на предприятии.

9. Регламентация и проектирование организации управленческого труда.

10. Оценка экономического эффекта от повышения уровня использования рабочего времени менеджеров.

Ниже представлен перечень вопросов, раскрывающих содержание названных тем.

Тема 1. Резервы рационализации затрат рабочего времени управленческого персонала.

⁷Материал по направлению подготовлен Бондаренко В.В.

Значимость и актуальность данной темы обусловлена необходимостью более рационального подхода современных менеджеров к исследованию затрат рабочего времени с целью оптимизации трудовых процессов.

К основным вопросам данной темы относятся следующие:

- Теоретические основы рационализации затрат рабочего времени управленческих кадров.
- Методические подходы к определению резервов рационализации управленческого труда.
- Исследование отечественного и зарубежного опыта по данной проблеме.
- Анализ использования рабочего времени на обследуемом предприятии.
- Практические выводы и рекомендации по изучаемой проблеме.

Тема 2. Эффективные технологии планирования деятельности менеджеров на предприятии.

Разработка дипломного проекта по данной теме предполагает практическое исследование вопросов планирования личной работы менеджера на конкретном предприятии.

К основным вопросам данной темы относятся следующие:

1. Значение фактора времени в работе управленческих кадров.
2. Методические подходы к рациональному планированию деятельности менеджеров.
3. Моделирование системы планирования рабочих процессов управленческого персонала.
4. Анализ эффективности планирования деятельности менеджеров на обследуемом предприятии.
5. Разработка методических подходов к рациональному составлению планов деятельности.
6. Практические выводы и рекомендации по изучаемой проблеме.

Тема 3. Пути совершенствования организации рабочих мест менеджеров на предприятии.

Главной целью дипломного проекта по данной теме является разработка практических рекомендаций, направленных на совершенствование организации рабочих мест менеджеров, как резерва повышения эффективности управленческого труда.

К основным вопросам данной темы относятся следующие:

1. Содержание направлений по рационализации рабочих мест менеджеров.
2. Зарубежный опыт в рациональной организации рабочих мест менеджеров.

3. Анализ практики организации рабочих мест управленческого персонала на обследуемом предприятии.

4. Практические выводы и рекомендации по изучаемой проблеме.

Тема 4. Информационное обеспечение управленческой деятельности на предприятии.

Рассматривая данную тему, в дипломном проекте следует определить практическое значение информационного обеспечения современных руководителей.

К основным вопросам данной темы относятся следующие:

1. Значение информации и коммуникационных процессов в управленческой деятельности.

2. Отечественный и зарубежный опыт применения информационных технологий в труде менеджера.

3. Автоматизация рабочего места как резерв повышения эффективности управленческого труда.

4. Анализ практики информационного обеспечения управленческой деятельности.

5. Практические выводы и рекомендации по изучаемой проблеме.

Тема 5. Технологии интенсификации и рационализации личного труда менеджеров.

При разработке дипломного проекта необходимо рассмотреть методы интенсификации и рационализации труда управленческого персонала, к основным из которых следует отнести персональный менеджмент.

К главным вопросам данной темы относятся следующие:

1. Методические основы разработки технологий интенсификации и рационализации управленческого труда.

2. Разработку методики проведения исследования.

3. Анализ состояния дел по изучаемой проблеме на предприятии.

4. Практические выводы и рекомендации по изучаемой проблеме.

Тема 6. Резервы повышения эффективности организации управленческого труда на предприятии.

Исследование данного вопроса в рамках дипломного проекта направлено на оценку существующей системы организации труда менеджера и формулирование предложений по вопросу его интенсификации на основе выявленных резервов.

К основным вопросам данной темы относятся следующие:

1. Отечественный и зарубежный опыт организации труда управленческого персонала.

2. Определение научных принципов организации труда руководителей и специалистов.

3. Анализ организации труда и оценка его эффективности.
4. Практические выводы и рекомендации по изучаемой проблеме.

Тема 7. Совершенствование методов оценки организации личного труда менеджеров на предприятии.

В дипломном проекте по данной теме необходимо рассмотреть существующие методы оценки организации управленческого труда, а также предложить практические рекомендации, направленные на их совершенствование.

К основным вопросам данной темы относятся следующие:

1. Значение и особенности организации управленческого труда.
2. Сущность научной организации труда руководителей и специалистов.
3. Анализ эффективности аттестационных процедур на предприятии.
4. Практические выводы и рекомендации по изучаемой проблеме.

Тема 8. Разработка системы организации управленческого труда на предприятии.

В данной теме дипломного проекта необходимо сформулировать подходы к разработке целостной системы организации труда руководителей и специалистов на конкретном предприятии.

К основным вопросам данной темы относятся следующие:

1. Роль и значение научного подхода к организации управленческого труда.
2. Методические подходы к разработке системы организации управленческого труда.
3. Анализ эффективности организации управленческого труда на предприятии.
4. Практические выводы и рекомендации по изучаемой проблеме.

Тема 9. Регламентация и проектирование организации управленческого труда.

При разработке дипломного проекта по данной теме необходимо сформулировать принципы и особенности процессов регламентации и проектирования организации труда управленческих кадров.

К основным вопросам данной темы относятся следующие:

1. Особенности регламентации организации управленческого труда.
2. Методические подходы к регламентации и проектированию организации труда менеджеров.
3. Анализ эффективности организации управленческого труда.
4. Практические выводы и рекомендации по изучаемой проблеме.

Тема 10. Оценка экономического эффекта от повышения уровня использования рабочего времени менеджеров.

Экономия времени в условиях рыночной экономики приобретает важнейшее значение. В соответствии с этим, исследование данной проблемы следует проводить с позиции эффективности использования ресурса рабочего времени управленцев.

К основным вопросам данной темы относятся следующие:

1. Определение сущности экономии времени и методический подход к ее анализу.
2. Показатели оценки организации процессов управления по критерию экономии рабочего времени персонала.
3. Анализ эффективности использования рабочего времени на предприятии.
4. Выводы и рекомендации по совершенствованию организации рационального использования рабочего времени.

Рекомендуемая литература

1. Архангельский, Г.А. Формула времени. Тайм-менеджмент на Outlook 2007 [Текст] / Г.А. Архангельский. – 3-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.
2. Архангельский, Г.А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы [Текст] / Г.А. Архангельский. – 2-е изд. – СПб.: Питер Пр., Питер, 2008.
3. Архангельский, Г.А. Тайм-драйв: Как успевать жить и работать [Текст] / Г.А. Архангельский. – 8-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.
4. Берд, П. Тайм-менеджмент. Планирование и контроль времени [Текст] / П. Берд. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003.
5. Резник, С.Д. Персональный менеджмент [Текст] / С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, С.Н. Соколов, Ф.Е. Удалов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 595 с.
6. Резник, С.Д. Организационное поведение [Текст] / С.Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 430 с.
7. Резник, С.Д. Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации [Текст] / С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, С.Н. Соколов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
8. Форсайт, П. Делу – время. Как правильно распоряжаться своим временем [Текст] / П. Форсайт. – М.: Амалфея, 2004.

5. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

Вновь исследуемые и предлагаемые к реализации проектные управленческие решения сопряжены с затратами, иногда значительными, что является небезразличным для фирм.

Поэтому любое проектное решение, прежде всего, должно быть социально-экономически выгодным.

В дипломном проекте важное место в связи с указанным обстоятельством занимают вопросы экономической эффективности организационно-управленческих решений, которые разрабатываются студентом по конкретной теме.

Обосновывая свой проект, студент-дипломник должен показать его экономические и другие преимущества перед существующими (отечественными или зарубежными) аналогами, раскрыть его значение для практического применения и доказать экономическую эффективность.

В данном разделе представлены различные методы расчета эффективности, с помощью которых студент может производить оценку сравниваемых вариантов по различным направлениям дипломного проекта.

Использование предлагаемых методов оценки конечных результатов позволяет студенту формировать разделы бизнес-плана, инвестиционных проектов, определять сметы затрат на различных стадиях жизненного цикла объекта (товара), разрабатывать рекомендации по повышению эффективности деятельности и управления фирм.

5.1. Общие положения

Основной целью выполнения студентом-дипломником раздела является экономическое обоснование проектных решений, разрабатываемых им по конкретной теме дипломного проекта.

Любое принимаемое управленческое решение по исследуемой проблеме может считаться эффективным, если оно является лучшим и выбрано из множества альтернативных решений, приводящих к аналогичному результату. Однако в силу ограничения объема исследований достаточно использовать для сравнения два (или три) варианта. Сравнение и выбор осуществляются в соответствии с принципами и методами, кратко изложенными в данном пособии.

Определение величины затрат и результатов по исследуемой проблеме производится по определенным правилам и показателям. В данном разделе представлен порядок определения их расчета.

При выполнении раздела «Экономическая оценка проекта» студент должен соблюдать ряд требований, которые, согласуясь с общими

требованиями к разработке дипломного проекта в целом, имеют и отличия. Содержание экономических вопросов, требования к их разработке определяются общей направленностью конкретного дипломного проекта и методикой расчетов.

Перечень требований следующий:

1. Все выполняемые в разделе расчеты должны убедительно подтверждать правильность и эффективность исследуемой проблемы.

2. При расчетах следует использовать современный методический аппарат, отвечающий принятым нормам и реальным условиям управления.

3. Экономическая оценка проекта должна проводиться по определенной схеме, что позволит студенту-дипломнику экономически правильно (с достаточной степенью достоверности) оценить полученные результаты. Эта схема включает в себя отражение ряда экономических вопросов, без которых не может быть целостного представления о решаемой конкретной проблеме.

4. Независимо от направления разработки и тематики дипломного проекта ТЭО осуществляется по универсальному алгоритму, который представлен в данном разделе.

5. Объем расчетно-пояснительной записки раздела должен составить 10–15 страниц с представлением основных результатов на плакатах.

6. Выполняемые по ТЭО расчеты должны сопровождаться необходимыми пояснениями. Обязательны указание применяемых формул, а также расшифровка условных обозначений и ссылки на источники получения данных.

5.1.1. Структура раздела

Независимо от разрабатываемой тематики дипломного проекта по направлениям состав и содержание экономического раздела дипломного проекта указанного типа согласуется с руководителем и консультантом. Допускается согласование с консультантом более детальной проработки отдельных вопросов в рамках выбранной темы. Обязательными являются конкретность расчетов и наличие взаимосвязи рассматриваемой проблемы с другими разделами проекта. Изложенные решения должны быть подкреплены необходимыми расчетами и соответствовать особенностям выбранной тематики по направлению исследования.

Вместе с тем состав данного раздела содержит унифицированный перечень вопросов:

1. Постановка экономической проблемы, цель и задача исследования.
2. Выбор потенциально возможных вариантов для сравнения.
3. Статистическая обработка содержательной информации.
4. Разработка методики расчетов:
 - 4.1. Стоимостная оценка затрат.

- 4.2. Стоимостная оценка результатов.
5. Выбор методики для сравнения вариантов.
6. Приведение сравниваемых вариантов к сопоставимому виду.
7. Расчет экономической и других видов эффективности.
8. Выводы и рекомендации.

5.1.2. Последовательность выполнения расчетов

В зависимости от выбранного типа дипломного проекта, состава и структуры экономического раздела студенту следует придерживаться общей методики выполнения раздела, которая представлена в форме логической схемы (рис. 5.1).

Выполнение экономического раздела начинается с выбора объекта исследования с краткой характеристикой фирмы-представителя: рассматривается динамика ее деятельности за несколько лет, условия деятельности фирмы (объем и номенклатура выполняемых работ, финансовое обеспечение деятельности, налоговые льготы, краткая характеристика основного и оборотного капитала и др.).

Из всей разноплановой информации проводится выборка основных технико-экономических показателей по интересующей проблеме исследования. При выборе различных факторов, оказывающих наибольшее влияние на деятельность фирмы (объекта исследования), необходимо учитывать следующие требования:

- факторы должны быть экономически обоснованными и характеризовать различные стороны изучаемого явления, обеспечить полную и достоверную характеристику;
- выбранные факторы должны быть количественно оценены и рассчитываться на основе имеющихся статистических данных. Все факторы, определяющие степень влияния на уровень и динамику показателей деятельности фирмы, должны быть разделены на две основные группы:
 - а) внешние (не зависящие от деятельности фирмы);
 - б) внутренние (зависящие от ее деятельности).

Группа внешних факторов включает факторы, характеризующие структурную и налоговую политику, сферу рыночных механизмов в рамках проводимого исследования.

Внутренние факторы отражают внутреннюю среду функционирования фирмы (организацию производства и управления, состояние и структуру основного капитала и его технический уровень, маркетинг, персональный менеджмент, экономические рычаги и стимулы работы фирмы и т.д.).

Далее вводятся необходимые ограничения по объекту исследования. На основе установленного критерия эффективности, позволяющего оценить относительное преимущество того или иного фактора, проводится отбор (группировка) показателей для конкретной ситуации.

Группировка и обработка содержательной информации производятся на основе выбранного метода (экономико-статистического, экономико-математического, экспертного и др.), сбора исходных данных.

Затем проводится:

- выявление внутренних и внешних резервов в деятельности фирмы;
- выбор основных вариантов для последующей оценки и сравнения;
- краткая характеристика сравниваемых вариантов.

Основным положением при выборе сравниваемых вариантов следует считать возможность расчета соответствующих экономических результатов и затрат по реализации того или иного варианта и дальнейшего их сравнения. Оцениваемые варианты должны быть сопоставимы по виду (равенству эффектов, по исчислению затрат и результатов, по учету фактора времени, по воздействию окружающей среды).

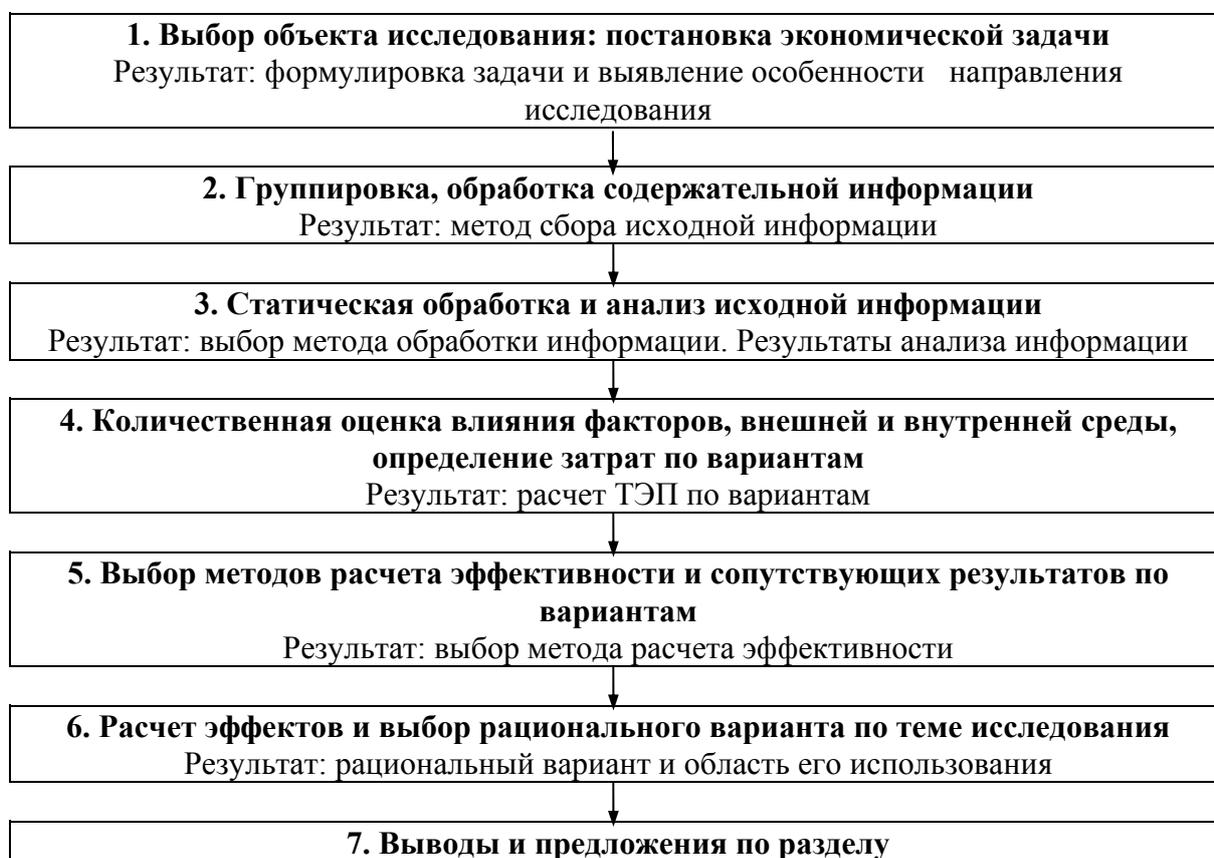


Рис. 5.1. Логическая схема выполнения экономического раздела дипломного проекта

Анализируя доходность инвестиционного проекта, целесообразно сравнивать две будущие альтернативные ситуации: а) фирма осуществила свой проект; б) фирма не осуществила свой проект. Подобный прием часто называют «с проектом – без проекта».

Далее из всего многообразия предлагаемых методов оценки экономической эффективности (оценка по максимальному экономическому

эффекту, оценка по минимальным затратам и т.д.) выбирается метод расчета экономической эффективности и сопутствующего результата (научного, организационно-управленческого, социального, экономического, внешнеэкономического).

5.1.3. Особенности формирования вариантов для сравнения

Рассмотрим наиболее часто встречающиеся типы задач по оценке эффективности организации.

Во-первых, заказчика могут интересовать некоторые отдельные компоненты эффективности, при которых остальные стороны деятельности организации опускаются. К таким задачам относятся следующие:

- оценка экономической деятельности организации на основе соотношения затрат и результатов ее деятельности;
- оценка эффективности организации в зависимости от достижения ее целей, т.е. оценка степени близости полученных результатов по отношению к официальным целям организации;
- оценка эффективности использования организацией возможностей внешней среды (при такой постановке задачи наибольшее внимание уделяется, прежде всего, анализу внешних факторов-условий);
- оценка эффективности организации в удовлетворении запросов различных групп потребителей и др.

Заказчик может быть заинтересован также в решении иного типа задач, которые предполагают рассмотрение большинства компонентов, составляющих категорию эффективности в рамках системной концепции. К числу подобных задач можно отнести следующие:

- оценка «абсолютной» эффективности деятельности организации. Решение такой задачи требует целостного анализа функционирования организации и использования большого количества параметров и показателей эффективности;
- сравнительный анализ эффективности деятельности нескольких организаций, при котором возникает необходимость оценки отдельных сторон деятельности организаций, имеющих существенные различия;
- прогнозная оценка эффективности деятельности организации, что требует применения прогнозных методов и процедур. Выделяются параметры и показатели эффективности, которые со временем претерпевают существенные изменения;
- ретроспективная оценка изменения эффективности в организации по отношению к определенному моменту времени и т.д.

Кроме того, существуют задачи, которые требуют оценки эффективности отдельных изменений в рамках организации, в частности:

- выработка эффективных управленческих воздействий (решений). Для решения этой задачи требуется выявление и оценка управляющих

факторов, использование которых окажет необходимое воздействие на определенные параметры и показатели эффективности. Таким образом, в данном случае требуется определить управляющие и управляемые параметры эффективности, степень их значимости и т.п.;

- обоснование необходимости (целесообразности) или порядка решения тех или иных проблем в организации. Такая задача возникает, например, в процессе нововведения или при ранжировании проблем по степени их актуальности. При этом, как правило, требуется определить узкий круг параметров эффективности, на которое может оказывать существенное влияние решение данной проблемы;

- определение наиболее эффективной организационной структуры осуществления исследований и разработок в рамках данной организации. При этом степень операционализации показателей может быть существенно повышена, а их число ограничено в соответствии с характером решаемой задачи. В развитие ранее сконструированных показателей эффективности назовем в качестве примеров более детальные показатели:

1. Способность организации «осознавать» внешние и внутренние потребности в ее функционировании и при формировании целей оценивать важность предъявляемых к ней требований путем их соотнесения с нормативной системой общественных ценностей; степень близости оперативных целей организации ее декларированным целям и т.п.

2. Степень достижения оперативных целей организации; уровень ценности полученных результатов (в том числе отклонившихся от целей) сточки зрения нормативной системы общественных ценностей и т.д.

3. Величина экономического эффекта от внедрения результатов в народное хозяйство страны, темпы снижения себестоимости продукции.

4. Степень сбалансированности состава функций и целей организации; степень соответствия численности и состава персонала объему и сложности работ (целям и задачам организации); степень внутренней сбалансированности распределения прав и ответственности среди персонала; степень сбалансированности функций – стратегических, координационных и оперативного управления; качество процессов коммуникаций, истоков информации и документооборота между участниками.

5. Способность организации заинтересовать в сотрудничестве внешние организации-соисполнители, обладающие возможностями финансирования, а также оказания организационной, политической и моральной поддержки; получать и использовать своевременную информацию об опыте аналогичных исследований и проводимых работ; учитывать неопределенность и риск.

Подобный перечень показателей при проведении эмпирических исследований должен быть адаптирован к особенностям конкретной организации. При этом степень операционализации показателей может быть

существенно повышена, а их число ограничено в соответствии с характером решаемой задачи.

Для сравнения было бы неверным считать показателем эффективности проектируемых управленческих решений лишь сокращение затрат. Результат проектирования управляющей системы, не производящей материальных ценностей, но в значительной степени способствующей этому процессу, может расцениваться через конечные результаты работы фирм. Для общей оценки качества управленческого решения могут использоваться различные критерии. Однако результирующая оценка эффекта должна содержать как экономический результат, так и другие виды результатов.

С учетом направления дипломного проектирования студенту следует выбрать несколько вариантов для их последующего сравнения по основным критериям оценки эффективности. В табл. 5.1–5.3 отражены особенности формирования основных вариантов, критерии их оценки и виды эффектов. На основании данных таблиц определяется метод количественной оценки эффективности выбранного варианта.

Для сравнения потенциально возможных вариантов необходимо соблюдать три основных принципа, которые представлены на рис. 5.2.



Рис. 5.2. Принципы определения экономического эффекта для выбора лучшего варианта на уровне фирмы (предприятия)

В дипломном проекте невозможно осуществлять многовариантное проектирование, поэтому можно сравнить два или три варианта, один из которых является базовым. Первый принцип, отражающий определенные требования к потенциально возможным вариантам проектных решений, устанавливает жесткие рамки на соответствие социальным, экологическим стандартам, лучшим ТЭП и времени реализации, которые являются ограничениями.

Таблица 5.1

Основные варианты сравнения и критерии их оценки

Виды эффектов	1	2	3	4	5	6	7	8
	Экономические	Коммерческие (финансовые)	Бюджетные	Научные	Социальные	Экологические	Внешнеэкономические	Другие виды
1. Управление предприятием	+	+	+	+	+	+	+	+
2. Управление персоналом	+	+	-	+	+	-	-	+
3. Управление маркетингом	+	+	+	+	+	+	+	+
4. Технико-экономический анализ хоз. деятельности	+	+	+	+	+	-	-	+
5. Финансовый менеджмент	+	+	+	+	-	-	+	+
6. Организация управленческого труда	+	+	-	+	+	-	-	+
7. Бухгалтерский учет	+	+	+	-	-	-	+	+
8. Управление инвестиционными проектами	+	+	+	+	+	+	+	+

Основные варианты сравнения в экономическим раздел дипломного проекта с учетом направления

Основные критерии оценки вариантов и показатели эффектов

Таблица 5.2

Формирование вариантов для сравнения с учетом тематик дипломных проектов

№ п/п	Области формирования вариантов сравнения	Направления							
		Управление пред- приятием	Управление персоналом	Управление маркетингом	Технико-экономич- еский анализ хоз. деятельности	Финансовый менеджмент	Организация управленческого труда	Бухгалтерский учет	Управление ин- вестиционными проектами
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Организационно-функциональная структура управления	+	+	+	+	+			+
2	Стратегическое планирования и управление	+		+	+	+			+
3	Оперативное планирование и управление	+		+	+	+			+
4	Бизнес-план	+		+	+	+	+		+
5	Производственная сфера	+		+	+	+			
6	Социальная сфера	+	+	+			+		
7	Инвестиционные проекты	+		+	+				+
8	НИОКР	+	+	+			+		+
9	Формы организации и управления материального производства	+	+	+	+	+		+	+
10	Риски на предприятии и производстве	+	+	+	+	+	+	+	+
11	Компьютеризация и АСУ	+	+	+	+	+	+	+	+
12	Внешняя среда предприятия (состав и структура)	+		+		+			+

Продолжение табл. 5.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Внутренняя среда предприятия (состав и структура)	+		+		+			+
14	Конечная продукция (товары) фирмы	+		+		+			+
15	Производственный потенциал фирмы и ее подразделений	+	+	+	+	+	+	+	+
16	Организация и экономическая деятельность фирмы	+		+	+	+			+
17	Основные виды рынка	+		+					+
18	Управление проектами	+		+					+
19	Инвестиции и их структура	+			+				+
20	Организационно-экономические ситуации развития и управления фирмы	+		+					+
21	Труд руководителя		+				+		
22	Баланс рабочего времени	+	+				+		
23	Внутрифирменное планирование	+			+				+
24	Система учета и контроля финансов фирмы			+		+			+
25	Кадровый состав фирмы		+				+		
26	Трудовые ресурсы		+						
27	Формы повышения и обучения персонала		+				+		
28	Формы организации и управления	+	+	+	+	+	+	+	+
29	План маркетинга	+	+	+	+	+	+	+	+
30	Финансовый план	+			+				+
31	Формы финансовой устойчивости фирмы	+		+					
32	Виды и структура работ		+				+		+
33	Мотивация личного труда		+				+		+

Окончание табл. 5.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	Формы организации учебного процесса								+
35	Формы организации довузовской подготовки		+						
36	Формы проведения маркетинговых, научных, социальных, практических исследований	+	+	+		+	+		+
37	Логистика	+		+	+				+
38	Виды строительства	+		+	+				+
39	Мобильность фирмы и ее подразделений	+	+	+	+	+	+		+

Т а б л и ц а 5.3

Основные критерии оценки вариантов с учетом вида эффекта

№ п/п	Критерии оценки вариантов	Виды эффекта							
		Экономический	Коммерческий	Бюджетный	Научный	Социальный	Экологический	Внешнеэкономический	Другие
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Абсолютная эффективность инвестиций (кап. вложения)	+	+	+	+	+	+	+	+
2	Сравнительная (относительная) эффективность инвестиций по вариантам	+	+	+	+	+	+	+	+
3	Максимальный конечный результат	+	+	+	+	+	+	+	+
4	Максимальные затраты по вариантам	+	+	+	+	+	+	+	+
5	Максимальная приведенная стоимость (затраты)	+			+			+	
6	Срок окупаемости по вариантам (дисконтируемый)	+			+				+
7	Годовой экономический эффект	+	+		+	+		+	+
8	Максимальная продолжительность работ по вариантам	+	+	+	+	+	+	+	+

Продолжение табл. 5.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Минимальный расход ресурсов фирмы на единицу конечной продукции (трудовые, материальные, технические, финансовые)	+			+	+	+	+	+
10	Внутренняя норма прибыли	+		+					+
11	Чистая, настоящая стоимость	+			+	+	+	+	+
12	Модифицированная внутренняя норма	+		+					+
13	Показатели теории надежности (период наработки на отказ, восстановление, готовность системы и т.д.)	+	+	+	+	+	+	+	+
14	Поток реальных денег		+						
15	Срок полного погашения задолженности		+	+					
16	Простая (бухгалтерская) норма прибыли		+						
17	Минимальная величина риска	+	+	+	+	+	+	+	+
18	Максимальная величина прибыли на рубль вложенного капитала	+	+		+				+

Окончание табл. 5.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Федеральный бюджетный эффект			+					
20	Региональный бюджетный эффект			+					
21	Уровень текучести кадров (минимум)				+	+			+
22	Уровень травматизма				+	+			
23	Шкала уровней социальных характеристик				+	+			+
24	Уровень использования потенциала	+			+	+			+
25	Рост производительности труда	+			+	+			
26	Уровень устойчивости кадров					+			+
27	Снижение затрат и времени на содержание персонала				+				+
28	Балльные оценки (экспертные)	+	+	+	+	+	+	+	+
29	Показатели интенсивного пути					+			
30	Показатели экстенсивного пути					+			
31	Уровень мобильности фирмы	+			+				+

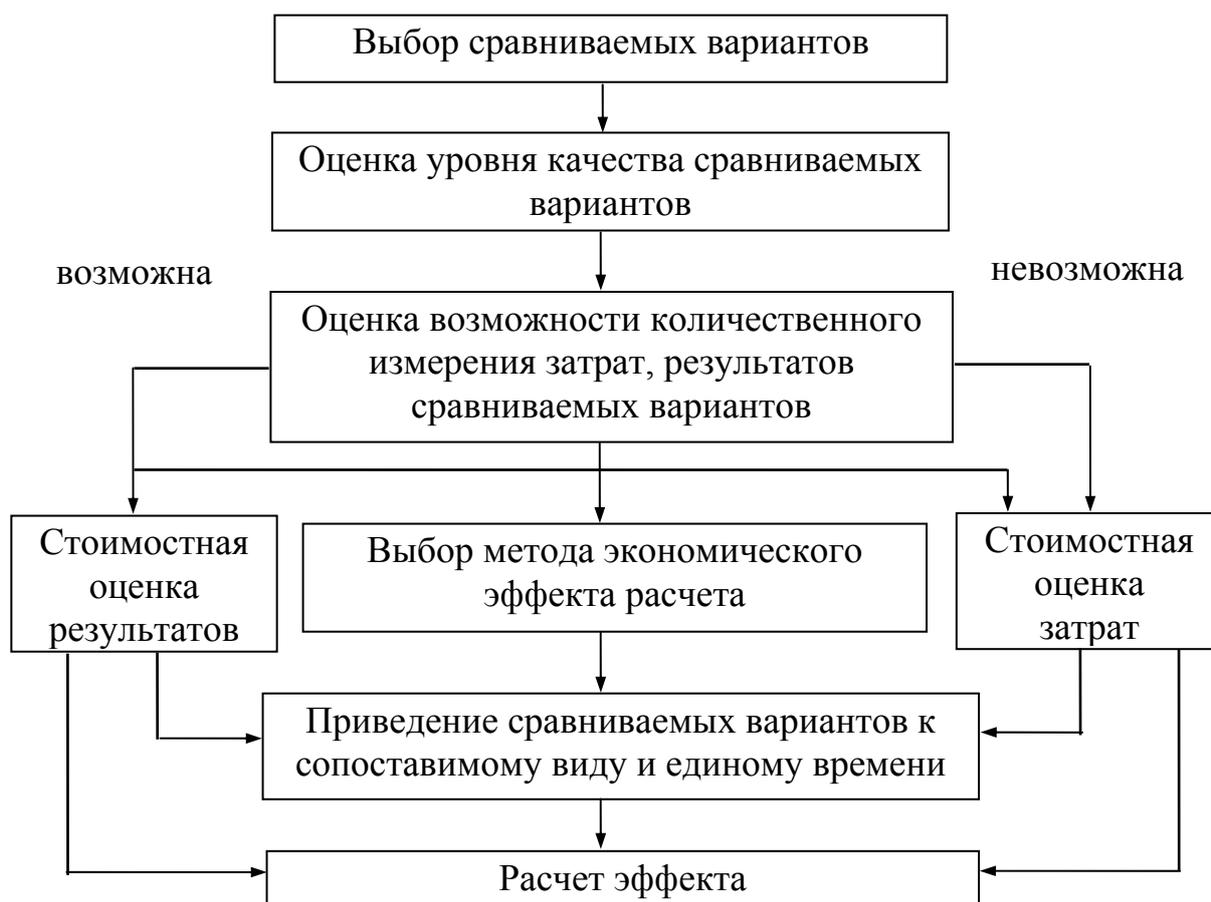


Рис. 5.3. Алгоритм расчета эффективности решений в дипломном проекте

Оценка эффективности проекта методами соизмерения одновременных затрат, результатов и эффекта осуществляется путем приведения их (дисконтирования) к ценности в начальном периоде. Для приведения показателей используется норма дисконта E (или коэффициент дисконтирования λ равная приемлемой для инвестора норме доходов на капитал. Это является вторым принципом. В табл. 5.4 приведены значения коэффициентов дисконтирования.

Независимо от предлагаемой тематики дипломных проектов по основным направлениям методический аппарат выполнения раздела вписывается в единую универсальную схему, подчиненную внутренней логике расчетов (рис. 5.4).

Исключение сопутствующих результатов из расчетов может существенно исказить показатели эффективности анализируемых альтернативных (существующих) вариантов проектных решений и в итоге привести к отбору неэффективных решений.

Таблица 5.4

Коэффициент дисконтирования

Год	10 %	11 %	12 %	13 %	14 %	15 %	16 %
1	0,9091	0,9091	0,8929	0,8850	0,8772	0,8696	0,8621
2	0,8264	0,8116	0,7972	0,7831	0,7695	0,7561	0,7432
3	0,7513	0,7513	0,7118	0,6931	0,6750	0,6575	0,6407
4	0,6830	0,6830	0,6355	0,6133	0,5921	0,5718	0,5523
5	0,6209	0,6209	0,5674	0,5428	0,5194	0,4972	0,4761

Год	17 %	18 %	19 %	20 %	21 %	22 %	23 %
1	0,8547	0,8475	0,8403	0,8333	0,8264	0,8197	0,8130
2	0,4305	0,7182	0,7062	0,6944	0,6830	0,6719	0,6610
3	0,6244	0,6086	0,5934	0,5787	0,5645	0,5507	0,5374
4	0,5337	0,5158	0,4987	0,4823	0,4665	0,4514	0,4369
5	0,4561	0,4371	0,4190	0,4019	0,3855	0,3700	0,3552

Год	24 %	25 %	26 %	27 %	28 %	29 %	30 %
1	0,8065	0,800	0,7937	0,7874	0,7813	0,7752	0,7692
2	0,6504	0,6400	0,6299	0,6200	0,6104	0,6009	0,5917
3	0,5245	0,5120	0,4999	0,4882	0,4768	0,4658	0,4552
4	0,4230	0,4096	0,3968	0,3844	0,3725	0,3611	0,3501
5	0,3411	0,3277	0,3149	0,3027	0,2910	0,2799	0,2693

Год	34 %	40 %	50 %	80 %	100 %	130 %	160 %
1	0,7463	0,7143	0,6667	0,5555	0,5000	0,4348	0,3846
2	0,5569	0,5102	0,4444	0,3086	0,2500	0,1890	0,1479
3	0,4156	0,3644	0,2963	0,1715	0,1250	0,0822	0,0370
4	0,3102	0,2603	0,1975	0,0953	0,0525	0,0357	0,0123
5	0,2315	0,1859	0,1317	0,0529	0,0312	0,0155	0,0041

Набор сопутствующих результатов, связанных с проектным решением, разнообразен. Однако следует иметь в виду, что механизм их прямого денежного измерения и сопоставления с экономическими результатами при оценке эффективности и в общем виде отсутствует. Поэтому для их оценки рекомендуется привлечение различных методов, использование каждого из которых определяется конкретным характером задачи. Их классификация представлена в табл. 5.5 и 5.6.

Т а б л и ц а 5.5

Виды основных и сопутствующих результатов от использования проблемы

№ п/п	Виды результатов	Характеристика результата
1	2	3
1	Основной	Разработка проектов новых фирм Разработка новых производств (инвестиций) Разработка новых организационных структур предприятий Создание новых форм и методов организаций производства Разработка новых форм и методов управления производством Разработка схем управления персоналом Организация труда управленческого состава Рациональное размещение производств
2	Научный	Создание новых изделий, процессов Обнаружение новых ранее неизвестных факторов и их влияние Создание новых методов исследования и измерений Решение новых научных задач
3	Социальный	Повышение материального уровня трудового коллектива Изменение характера труда и улучшение его условий Повышение профессионально-квалификационного уровня Уменьшение вредного воздействия на человека техники, технологий производства Уменьшение текучести кадров Повышение производительности труда Развитие новых форм социальной адаптации управленческих решений
4	Экологический	Улучшение параметров окружающей среды при принятии новых организационно-управленческих решений Разработка инвестиционных проектов с комплексным использованием ресурсов: утилизации отходов, экономии при замене, новых способов переработки Уменьшение рентных платежей Снижение заболеваемости людей при использовании экологически правильных решений
5	Внешнеэкономический	Улучшение технико-экономических показателей исследований по проблеме Возможность экспорта научных идей, управленческих технологий и т. д.
6	Финансовый (коммерческий)	Обеспечение требуемой нормы доходности при проектируемой организационно-управленческой проблеме
7	Бюджетный	Повышение доходов и уменьшение расходов федерального или местного бюджета по проектируемой организационно-управленческой проблеме
8	Другие виды результатов	Повышение технико-экономических показателей

Характеристика методов определения результатов

№ п/п	Метод определения результатов	Условия применения
1	2	3
1	Метод прямого счета	Используется, главным образом, когда сопутствующие результаты могут быть непосредственно выражены в стоимостной форме и позволяют обеспечивать экономию затрат по проектному решению и получить за счет этого дополнительную прибыль
2	Метод косвенной оценки	Используется при возможности установления влияния изменения факторов на непосредственный экономический результат: – экономика затрат или прирост прибыли; – повышение производительности труда; – улучшение использования фонда рабочего времени и др.
3	Метод определения предотвращения ущерба	Используется в случае стоимостной оценки сопутствующих результатов, отражающей возможные потери в случае отказа от реализации данного проектного решения
4	Нормативный метод	Предусматривает определение стоимостных оценок сопутствующих результатов через систему экономических нормативов, принятых равными предельно доступным затратам, обеспечивающим достижение данного единого эффекта

5.1.4. Стоимостная оценка затрат

Расчет экономического эффекта требует количественного измерения, как результатов, так и всех затрат.

Затраты рассчитываются на всех стадиях процесса: «исследование – производство-эксплуатация». Состав затрат представлен в табл. 5.7.

К единовременным инвестициям, капитальным вложениям относятся затраты, которые вкладываются в производство в течение ограниченного отрезка времени или в определённый момент времени.

К ним относятся затраты: на проведение прикладных НИОКР, включая затраты на изготовление, испытание макетов, моделей, опытных образцов, а также затраты на техническую подготовку производства и капитальные

вложения – совокупность финансовых, материально-технических и трудовых ресурсов, выраженных в деньгах.

Т а б л и ц а 5.7

Состав затрат на этапах жизненного цикла проекта
«исследование – производство – эксплуатация»

№ п/п	Стадии жизненного цикла	Виды затрат и их обозначение		Характеристика затрат
		Единовременные	Текущие	
1.	Исследования	-	Сметная стоимость НИР ($S_{\text{ниокр}}$)	Калькуляция плановой себестоимости проведения НИР; определение договорной цены по теме исследования; определения прибыли
2.	Производство а) НИОКР б) Производство	Предпроизводственные затраты ($K_{\text{п.п.з}}$)	Себестоимость (С)	Затраты на проведение прикладных НИОКР и комплексную подготовку производства. Капитальные вложения рассчитываются как совокупность финансовых, материально-технических и трудовых ресурсов на основе проектно-сметной документации, действующих прејскурантов, ценников, норм и нормативов. Себестоимость включает все расходы, связанные с изготовлением продукции и ее реализацией и основывается на использовании действующих цен, норм и нормативов
3.	Эксплуатация	Капитальные вложения ($K_{\text{п}}^{\text{э}}$)	Текущие эксплуатационные издержки ($C_{\text{э}}$)	Затраты на обновление, восстановление и поддержание функций проектного решения, ежегодные затраты на обновление проектного решения

Текущие затраты определяются постоянно или через строго фиксированные отрезки времени в течение срока реализации проектного решения.

Деление затрат на единовременные и текущие является условным, т. к. на разных стадиях реализации «исследование – производство – эксплуатация» эти затраты могут быть и текущими и единовременными. Стоимостная оценка затрат определяется с учетом состава затрат на всех этапах «жизненного цикла» управленческого решения (в зависимости от типа дипломного проекта). Расчет затрат на стадии исследования рассчитывается как сметная стоимость НИОКР (НИР). Величина сметной стоимости включается в предпроизводственные затраты и учитывается в составе капитальных вложений фирмы при реализации НИОКР.

Расчет затрат на стадии производства (реализации) включает в себя капитальные затраты и текущие затраты. Капитальные затраты определяются:

$$K_{п} = K_{п.п.з} + K_{п.ф}, \text{ тыс. руб.}, \quad (1)$$

где $K_{п}$ – капитальные вложения, тыс. руб.;

$K_{п.п.з}$ – предпроизводственные затраты, тыс. руб.;

$K_{п.ф}$ – капитальные вложения в производственные фонды, тыс. руб.

Предпроизводственные затраты определяются:

$$K_{п.п.з} = S_{\text{ниокр}} + K_{\text{под}}, \text{ тыс. руб.}, \quad (2)$$

где $S_{\text{ниокр}}$ – сметная стоимость научно-исследовательских работ, тыс. руб.;

$K_{\text{под}}$ – затраты на подготовку производства (освоение), тыс. руб.

$$K_{п.ф} = K_{о.ф} + K_{о.с} + K_{пр}, \text{ тыс. руб.}, \quad (3)$$

где $K_{о.ф}$ – стоимость всех видов основных фондов, непосредственно связанных с проектным решением, тыс. руб.;

$K_{о.с}$ – стоимость оборотных средств (пополнение), тыс. руб.;

$K_{пр}$ – прочие капитальные вложения, связанные с предотвращением отрицательных социальных, экологических и др. последствий, созданием социальной инфраструктуры, тыс. руб.

Все составляющие капитальных вложений определяются прямым счетом.

Расчет себестоимости проектных решений может определяться – в зависимости от условий применения, – с помощью трех методов расчета:

– точного метода, когда завершена разработка по управленческому решению и имеется соответствующая документация и нормативы затрат;

– метода удельных весов, когда имеются данные о структуре затрат на базовое решение проблемы (приближенный метод);

– метода коэффициентов приведения, когда проблема решена на уровне структурной схемы с глубокой разработкой отдельных вопросов, имеются данные о процентах косвенных затрат и о соотношении прямых статей затрат по отдельным вопросам (приближенный метод).

Расчет текущих затрат проводится в форме калькуляции себестоимости (по статьям затрат) или в форме сметы затрат (по экономическим элементам) на реализацию проектного решения.

Т а б л и ц а 5 . 8

Смета затрат на производство (реализацию) проектного решения на год,
тыс. руб.

Наименование затрат по экономическим элементам	№ строк	Величина затрат		Условия расчета
		в руб.	в % к итогу	
1	2	3	4	5
Основные материалы (за вычетом возвратных отходов) в т.ч. покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты и услуги других производств	01 02			Прямой расчет $C_m = \left[\sum_{i=1}^n (H_m \Pi_m + \Pi_{т-3}) \sum_{i=1}^n H_o \Pi_o \right] A$
Вспомогательные материалы	03			
Топливо со стороны	04			$C_T = H_{тд} \Pi_{т-3} A$
Энергия со стороны	05			$C_3 = H_3 \Pi_3 A$
Заработная плата основная и дополнительная	06			Всех рабочих и специалистов
Отчисления на социальное страхование	07			Отчисления с заработной платы всех рабочих и специалистов
Амортизация основных фондов	08			Вся сумма амортизационных основных фондов
Прочие расходы	09			Включаются все расходы, которые по своему характеру не могут быть прямо отнесены ни к одному из перечисленных выше элементов
Итого затрат на производство	10			
Затраты на реализацию	11			
Итого затрат	12			

Условные обозначения:

C_m, C_T, C_3 – стоимость всех материалов, топлива и энергии со стороны, тыс. руб.;

H_m, H_o, H_t, H_3 – нормы расхода соответствующих материалов, отходов, топлива, энергии на производство единицы продукции (услуг, работ), тыс. руб.;

$\Pi_m, \Pi_{т-3}, \Pi_o, \Pi_t, \Pi_3$ – цена (тариф) за единицу соответствующего вида материала, транспортно-заготовительных работ, отходов, топлива и энергии, тыс. руб.

A – годовой объем производства (реализации) в натуральных показателях);

$i=1, \dots, n$ – виды основных материалов.

Т а б л и ц а 5.9

Расчет статей затрат себестоимости продукции, тыс.руб.

№ п/п	Состав звена	Продукция 1	Продукция 2	Продукция 3	Всего
1	2	3	4	5	6
1.	Операционные затраты, непосредственно связанные с производственной деятельностью (без НДС)				
1.1.	В том числе: Сырье и материалы (табл.8, стр. 1-3, гр.7)				
1.2.	Комплектующие (табл. 8, стр. 1-3, гр.9)				
1.3.	Затраты на топливо и электроэнергию для технических нужд				
1.4.	Оплата труда основных работников				
1.5.	Начисления на оплату труда основных работников (стр.1.4x0,395)				
1.6.	Административные издержки (накладные расходы),				
	в том числе:				
	– арендная плата за помещение и оборудование;				
	– затраты на транспорт, связь, канцелярские расходы				
	– затраты на коммунальные услуги				
	– заработная плата административного аппарата				
	– начисления на заработную плату административного аппарата				
1.7.	Издержки связанные со сбытом продукции				
2.	Амортизационные отчисления				

В тех случаях, когда невозможно получить все необходимые данные для составления калькуляции, себестоимость или сметы затрат проектного решения, себестоимость определяется с помощью приближенных методов. По этому удельных весов расчет себестоимости проектного решения осуществляется на основе расчета фактических затрат по одной из прямых статей калькуляции (Z_{ϕ}) и удельного веса ее в себестоимости базового продукта ($Y_{\phi}^{\text{б}}$). Тогда полная себестоимость равна:

$$C_{\text{п}} = \frac{Z_{\phi}}{Y_{\phi}^{\text{б}}} 100. \quad (4)$$

Метод коэффициентов приведения используется, если существует возможность расчленения проектного решения на отдельные блоки, по одному из которых (принятому за базовый блок) возможен прямой расчет

затрат по статьям: сырье, материалы, покупные полуфабрикаты, заработная плата. Затраты по остальным блокам определяются через коэффициенты приведения ($K_{пр}$), рассчитываемые методом экспертных оценок. Расчет прямых статей калькуляции произведен в табл. 5.10.

Т а б л и ц а 5.10

Расчет калькуляции методом коэффициента приведения

Прочие статьи калькуляции	Блоки							Затраты в целом, тыс. руб.
	базовый	1		2		3		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Сырье и материалы	+	K_1	+	K_2	+	K_3	+	+
2. Покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты и услуги других производств	+	K_1	+	K_2	+	K_3	+	+
3. Заработная плата рабочих (специалистов)	+	K_1	+	K_2	+	K_3	+	+

Расчет всех совокупных затрат при производстве (реализации) проектного решения производится по формуле

$$Z_{п} = C_{п} A + E_{н} K_{н}, \quad (5)$$

где $C_{п}$ – полная себестоимость (рассчитанная по одному из указанных способов), тыс.руб.;

A – годовой объем реализации;

$E_{н}$ – норматив эффективности капитальных вложений;

$K_{н}$ – капитальные вложения в сфере производства и реализации проектного решения, тыс.руб.

Если невозможно определить капвложения на этой стадии, то вместо совокупных затрат определяется цена проектного решения (табл. 5.11).

Т а б л и ц а 5.11

Расчет планируемой цены, руб.

№ п/п	Составляющие цены	Продукция 1	Продукция 2	Продукция 3
1	2	3	4	5
1.	Себестоимость единицы продукции			
2.	Ставка минимально допустимой рентабельности, %	30		
3.	Сумма минимально допустимой рентабельности (стр. 2 × стр. 1)			
4.	Стоимость единицы продукции (стр. 3 + стр. 1)			

1	2	3	4	5
5.	Ставка НДС, %			
6.	Расчет НДС (стр.4 × стр. 5 : 100)			
7.	Минимальная цена ед. прод. с НДС (стр. 4 + стр. 6)			
8.	Существующая цена на рынке			
9.	Планируемая цена			

Определив минимальную цену единицы продукции, необходимо произвести выбор планируемой цены реализации с учетом сложившихся цен на внутреннем и внешнем рынке. В дальнейшем планируемая цена реализации используется в расчетах результатов проектного решения

Расчет затрат на стадии эксплуатации. В сфере эксплуатации реализуемого решения расчет капитальных вложений включает в себя все единовременные затраты, которые несет потребитель в связи с внедряемым управленческим решением:

$$K_{\text{п}} = K_{\text{п.в}} + K_{\text{с}}, \text{ тыс. руб.}, \quad (6)$$

где $K_{\text{п.в}}$ – прямые капитальные вложения потребителя продукции, тыс. руб.;

$K_{\text{с}}$ – сопутствующие капитальные вложения, тыс. руб.

К прямым капитальным вложениям относятся совокупные затраты на реализацию проектного решения или цена

$$K_{\text{с}} = K_{\text{ед}} + K_{\text{о.ф}} + K_{\text{пр}} + K_{\text{п.ф}}, \text{ тыс. руб.}, \quad (7)$$

где $K_{\text{с}}$ – сопутствующие капитальные вложения, тыс. руб.;

$K_{\text{ед}}$ – единовременные затраты, тыс. руб.

$K_{\text{о.ф}}$ – затраты на элементы основных фондов, связанных с использованием проектного решения, тыс. руб.

$K_{\text{пр}}$ – прочие затраты связанные с предотвращением различных последствий, тыс. руб.

$K_{\text{п.ф}}$ – дополнительные затраты на создание социальной инфраструктуры, тыс. руб.

Основным методом определения сопутствующих (например, единовременных) капитальных вложений – метод прямого счета. При определении капитальных вложений потребителя управленческого решения могут возникнуть трудности в связи со сложностью ведения затрат, обусловленных использованием конкретного проектного решения. Этот вопрос решается студентом-дипломником совместно с консультантом раздела.

Стоимостная оценка результатов использования проектного решения определяется по формуле

$$P_T = \sum_{t=t_n}^{t_k} P_t \alpha_t, \text{ тыс. руб.}, \quad (8)$$

где P_T – стоимостная оценка проектного решения, тыс. руб.;

P_t – стоимостная оценка результатов в t -м году расчетного периода, тыс. руб.;

α_t – коэффициент приведения к расчетному году (дисконтирование);

t_n – начальный год расчетного периода (0 или 1-й год);

t_k – конечный год расчетного периода, лет.

В качестве начального расчетного периода принимается год начала финансирования работ, включая проведения исследований. Конечный год расчетного периода – это завершающий год жизненного цикла проектного решения.

Стоимостная оценка общих результатов в t -м году производится по формуле

$$P_i = P_i^o + P_i^c, \text{ тыс. руб.}, \quad (9)$$

где P_i^o – стоимостная оценка основных результатов, тыс. руб.;

P_i^c – стоимостная оценка сопутствующих результатов, тыс. руб.

Для стоимостной оценки результатов и затрат могут использоваться базисные, мировые, прогнозные и расчетные договорные цены.

Стоимостная оценка результата может быть рассчитана и представлена в виде табл. 5.12.

Т а б л и ц а 5 . 1 2

Выручка от реализации продукции, тыс.рублей

№ п/п	Наименование показателя	По видам продукции
1	2	3
1	Объем продаж в натуральном выражении	
2	Планируемая цена реализации (продаж)	
3	Выручка от продаж (с НДС) п.1хп.2	
4	Среднемесячная выручка (с НДС) п.1/12	
5	НДС	
6	Среднемесячная выручка от реализации продукции (без НДС) п.2/12	

Для расчета чистой прибыли необходимо произвести соответствующие исчисления по табл. 5.13.

Расчет прибыли (убытков)

№ п/п	Наименование показателей	Всего	По годам (кварталам)		
			20...	20...	20... и т.д.
1	2	3	4	5	6
1	Поступления – всего в том числе:				
1.1	Выручка от продаж (без НДС) табл. 10 стр. 6				
1.2	Прочие доходы				
2	Расходы – всего в том числе				
2.1	Себестоимость, всего (табл. 7 стр. 6) в том числе:				
2.1.1	Операционные затраты (табл. 7 стр.1)				
2.1.2	Амортизационные отчисления (табл. 7, стр. 2)				
2.2	Платежи в бюджет (в соответствии со ставками налогов), в том числе:				
2.3	Затраты на страхование проекта				
2.4	Прочие расходы				
3	Балансовая прибыль (стр. 1 – стр. 2)				
4	Налог на прибыль				
5	Уплата процентов за кредит				
6	Чистая прибыль (стр. 4 – (стр.4 + стр.5))				
7	Чистая прибыль нарастающим итогом				

Одинаковые по величине затраты, осуществляемые в разное время и получаемые при этом результаты от реализации проектного решения являются экономически неравнозначными. Поэтому для оценки эффективности проекта их необходимо привести к сопоставимому виду к одному моменту времени. С этой целью производится дисконтирование, т.е. приведение разновременных экономических показателей к какому-то одному моменту времени – точке приведения.

В методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования, являющихся официальным документом, в качестве точки приведения принят момент окончания первого шага расчета. При этом шагом расчета (t) – в пределах расчетного периода, – могут быть: месяц, квартал или год. Возможно также приведение к фиксированному моменту при сравнении различных вариантов проектных решений, начинающихся в различные моменты времени. Оценка предстоящих затрат и результатов при определении эффективности проекта осуществляется в пределах расчетного периода,

продолжительность которого, обозначаемого как горизонт расчета принимается в зависимости от следующих ограничений:

- продолжительности создания, эксплуатации и ликвидации объекта;
- средневзвешенного нормативного срока службы основного технологического оборудования;
- достижения заданных характеристик прибыли;
- требований инвестора.

Горизонт расчета измеряется количеством шагов расчета.

Для приведения разновременных затрат, результатов и эффектов используется норма дисконта (E), которая равна приемлемой для инвесторов норме дохода на капитал.

Дисконтирование показателя, относящегося к t -му шагу, осуществляется путем умножения его текущего значения на величину коэффициента дисконтирования α_t , определяемого для постоянной нормы дисконта E

$$\alpha_t = \frac{1}{(1 + E)^t}, \quad (10)$$

где t – номер шага расчета ($t = 0, 1, 2, \dots, T$), год (месяц, квартал);

T – горизонт расчета;

E – норма дисконта.

При изучении нормы дисконта во времени и равенстве его на t -м шаге расчета величина E_t , коэффициент дисконтирования равен:

$$\alpha_0 = 1 \text{ и } \alpha_t = \frac{1}{\prod_{k=1}^t (1 + E_k)} \quad \text{при } t > 0. \quad (11)$$

Суммируя дисконтированные значения показателя по всем периодам за время реализации проекта и вводя, при необходимости, дефлирующие множители, можно получить значения интегральных показателей.

В рыночной экономике для собственного капитала величина нормы дисконта определяется, исходя из депозитного процента по вкладам (в постоянных ценах). На практике она принимается большей его значения за счет инфляции и риска, связанного с инвестициями. Если принять норму дисконта ниже депозитного процента, инвесторы предпочтут класть деньги в банк, а не вкладывать их непосредственно в производство; если же норма дисконта станет выше депозитного процента на величину большую, чем та, которая оправдывается инфляцией и инвестиционным риском, возникнет перетекание денег в инвестиции, повышенный спрос на деньги и как следствие – повышение их цены, т.е. банковского процента. В случае, когда весь капитал является заемным, норма дисконта представляет собой соответствующую процентную ставку, определяемую условиями процентных выплат и погашений по займам.

В общем случае (когда капитал смешанный) норма дисконта рассчитывается приближенно с учетом структуры капитала, налоговой системы и др. Если имеется n видов капитала, стоимость каждого из которых (после уплаты налогов) равна $E_{(i)}$, а доля в общем капитале A_i ($i = 1, 2, \dots, n$), то норма дисконта приблизительно равна

$$E = \sum_{i=1}^n E_{(i)} \cdot A_i. \quad (12)$$

Расчеты текущей дисконтированной стоимости (ТДС) и чистой дисконтированной стоимости (ЧДС) производится по формулам:

$$\text{ТДС} = \frac{P_t(Z_t)}{(1 + E)^t}, \quad (13)$$

$$\text{ЕДС} = \sum (P_t - Z_t) \cdot \alpha_t, \quad (14)$$

где P_t (Z_t) – результат (доход) или затраты (размер инвестиций, капитальные вложения) на t -м шаге расчетов;

t – временной период, принимаемый исходя из сроков реализации проектного решения);

E – барьерная ставка дисконта, отражающая ежегодную относительную величину убывания стоимости денег.

Если разность будет положительная, осуществлять инвестиции целесообразно. В табл. 5.14 представлена форма расчетов ТДС и ЧДС.

Т а б л и ц а 5 . 1 4

Расчет ТДС и ЧДС

Год инвестирования	α_t при $E=$	Проектное решение		Базовый вариант	
		0		Денежные потоки, (ДП _п)	ТДС=ДП _п * α_t
1					
t					
Всего		+	ЧДС=ТДС-начальные направления	+	ЧДС=ТДС-начальные направления

Оценка эффективности инвестиций только по сумме ЧДС является некорректной, т.к. этот показатель носит абсолютный характер, поэтому используются также следующие показатели: ВКО – внутренний коэффициент окупаемости инвестиций; ТС – окупаемость; ТС – индекс.

Внутренний коэффициент окупаемости инвестиций (ВКО) является такой ставкой дисконтирования, при которой ЧДС равна нулю (ЧДС = 0). Его расчет является итеративным процессом и начинается с барьерной ставки, при которой дисконтируют денежные потоки. Если ЧДС при этом

положительна, то в следующей итерации используют более высокую ставку, если отрицательна, то более низкую, пока не находится ставка дисконтирования, при которой ЧДС = 0. Расчеты проводятся в табличной форме (табл. 5.15).

Т а б л и ц а 5 . 1 5

Расчет ВКО для проектного решения

Год инвести- рования	Денежные потоки (ДП), тыс. руб.	α_t при $E = _ \%$	ТДС=Дп* α_t , тыс. руб.	α_t при $E = _ \%$	ТДС=Дп* α_t , тыс. руб.
0					
1					
t					
	Всего		ЧДС=ТДС – начальные инвестиции (+)		ЧДС=ТДС – начальные инвестиции (-)

Окупаемость и ТС – окупаемость – время, которое потребуется организации для возмещения инвестиций. Определяется путем суммирования ежегодных поступлений до определения того года, в котором они превзойдут первоначальные расходы денежных средств. Расчет проводится в табличной форме.

Т а б л и ц а 5 . 1 6

Расчет окупаемости проекта

Год инвести- рования	Денежные потоки (ДП), тыс. руб.	Возмещение инвестиций, тыс. руб.	Дисконтированные денежные потоки (при $E =$ барьерной ставке дисконта), тыс. руб.	Возмещение инвестиций, тыс. руб.
0		из денежных потоков преды- дущего года вычитаются денежные потоки последующего года		из дисконтирован- ных денежных по- токов предыдуще- го года вычитают- ся дисконтирован- ные денежные по- токи последую- щего года
1				
t				
	Окупаемость = год с последней отрицательной величиной возмещения + последняя отрицательная сумма возмещения инвестиций / денежный поток, соответствующий первой положительной сумме возмещения инвестиций		ТС – окупаемость = год с последней отрицательной величиной возмещения инвестиций + последняя отрицательная сумма возмещения инвестиций / дисконтированный денежный поток, соответствующий положительной сумме возмещения инвестиций	

ТС – индекс определяется путем суммирования всех дисконтированных денежных результатов с последующим делением их на дисконтированный расход (начальные инвестиции).

Проектное решение считается эффективным, если ЧДС > 0 ,

ТС – индекс > 1 , ВКО превышает процентную ставку по долгосрочным кредитам, ТС – окупаемость не превышает норматива (6 лет).

5.2. Управление организацией

5.2.1. Способы построения показателя эффективности

Первый способ включает в себя действенность, результативность. Эффективность любой малой системы есть выражение ее пользы и для системы большего масштаба.

Второй способ определения показателя эффективности связан с использованием целой системы показателей, в которую обычно включают рентабельность и, кроме того, используются другие показатели, такие как норма прибыли, себестоимость продукции, производительность труда, валовой доход на одного работающего, материалоемкость и т.д.

Третий способ связан с построением обобщающего синтетического показателя эффективности производства, например:

$$\mathcal{E} = \frac{D}{M + \gamma + kE}, \quad (15)$$

где \mathcal{E} – эффективность производства;

D – национальный доход;

M – фонд возмещения материальных затрат;

γ – затраты труда работников материальной сферы;

kE – отнесенная к годовым производственным затратам часть капитальных вложений.

При построении синтетического показателя используются динамические характеристики, такие как индексы роста или прироста:

$$\mathcal{E} = a_1 \cdot a_2, \quad (16)$$

где \mathcal{E} – эффективность производства;

a_1 – индекс производительности труда;

a_2 – индекс фондоотдачи;

$$\mathcal{E} = \Delta P_{u_1} + \Delta F_{u_2} + \Delta M_{u_3}, \quad (17)$$

где ΔF – прирост фондоотдачи ;

ΔP – прирост производительности труда;

ΔM – прирост материалоотдачи;

- u_1 – удельный вес оплаченного труда;
- u_2 – удельный вес овеществленного труда, перенесенного с основных фондов;
- u_3 – удельный вес овеществленного труда, воплощенного в стоимости потребленного сырья и материалов.

Наряду с оценкой эффективности на основе динамического норматива, оценка качества деятельности может быть рассчитана переходом от одного режима функционирования системы к другому. Эта оценка выражает связь между приростом эффективности, порожденным структурными изменениями в системе, и величиной самих структурных изменений:

$$K(Z_0 \cdot Z_1) = \frac{m}{M}, \quad (18)$$

где Z_0 – фактический порядок темпов роста показателей в начале перехода;

Z_1 – фактический порядок темпов роста показателей на конец перехода;

m – количество инверсий в упорядочении Z_1 относительно Z_0 , обеспечивающее повышение оценок эффективности;

M – общее количество инверсий в упорядочении Z_1 относительно Z_0 .

Оценка общего (интегрального) результата самоорганизации системы необходимо определять по следующей формуле:

$$R = F \frac{1}{K}, \quad (19)$$

где R – результативность;

K – количество;

F – эффективность.

5.2.2. Экономическая оценка коллективного инженерно-технического труда

Определяющий интерес представляет подход к показателю эффективности коллективного инженерно-управленческого труда:

$$\mathcal{E} = \frac{B}{Z_{пл} + \Phi_{об} + E_{фос}}, \quad (20)$$

где B – объем конечной продукции, руб.;

$Z_{пл}$ – затраты на оплату работников, руб.;

$\Phi_{об}$ – текущие затраты на оборотные фонды, руб.;

$\Phi_{ос}$ – стоимость основных промышленно-производственных фондов, руб.;

E_H – нормативный коэффициент эффективности производственных фондов.

Определить достигнутый уровень экономической эффективности организации в базисном году и по годам можно по формуле

$$V = \sqrt{K_1 \cdot K_2} = \sqrt{\frac{\gamma_{\text{смп}}}{C + E_n (\Phi_o + \Phi_a)} \cdot \frac{\gamma_{\text{смп}}}{\Phi_a + \Phi_o + K_{\text{ам}} \cdot Z}}$$

где K_1 – коэффициент затратоотдачи;

K_2 – коэффициент ресурсоотдачи;

C – себестоимость выполненного объема СМР в расчетном году, тыс. руб.;

E_n – нормативный коэффициент экономической эффективности капитальных вложений;

Φ_a – среднегодовая стоимость активной части основных производственных фондов, тыс. руб.;

Φ_o – среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.;

$K_{\text{ам}}$ – коэффициент замещения живого труда основными фондами, тыс.руб./чел.-год.;

Z – среднегодовая численность работников, занятых на СМР и в подсобных производствах, чел.;

$\gamma_{\text{смп}}$ – затраты на СМР.

5.2.3. Эффективность системы управления

Эффективность системы управления можно определить по формуле

$$\mathcal{E}^{\text{сy}} = \frac{\mathcal{C}_{\text{п}}}{\mathcal{Z}} = \frac{\mathcal{C}(1 + C_6 - C)}{\mathcal{Z}_{\text{об}} \cdot K_1 + \mathcal{Z}_{\text{оп}} \cdot K_2 + \mathcal{Z}_{\text{тр}}} = \frac{\mathcal{C}(1 + C_6 - C)}{\mathcal{Z}_{\text{об}} \cdot K_1 + \mathcal{Z}_{\text{оп}} \cdot K_2 + \mathcal{Z}_{\text{тр}} + \mathcal{Z}_{\text{ку}}}$$

где $\mathcal{E}^{\text{сy}}$ – эффективная система управления организацией (комплексом);

$\mathcal{C}_{\text{п}}$ – обобщающий показатель результата производства на уровне организации (комплекса), руб.;

\mathcal{C} – непосредственно собственная продукция организации, реализуемая на рынке, руб.;

C_6, C – текущие затраты (себестоимость продукции) на единицу непосредственно собственной продукции в базисном и анализируемом периодах соответственно;

$\mathcal{Z}_{\text{об}}$ – затраты на производство вещественных оборотных фондов, руб.;

$\mathcal{Z}_{\text{оп}}$ – затраты на производство основных производственных фондов, руб.;

$\mathcal{Z}_{\text{тр}}$ – затраты на производство трудовых ресурсов, включая кадры управления, руб.;

K_1 – уровень кооперирования (доля покупных изделий, полуфабрикатов, материалов в себестоимости продукции);

- K_2 – уровень технической оснащенности производства;
 Z_p – затраты на производство производственных кадров, руб.;
 $Z_{ку}$ – затраты на производство кадров управления, руб.

Эффективность выполнения проекта можно оценить по следующим показателям:

1. Индекс прибыльности проекта.

$$\text{ИП} = \frac{\sum_{T=0}^T \left[(D_T - P_T) \times \left(1 + \frac{Ч}{100\%} \right)^{-t} \right]}{\sum_{t=0}^E \left[P_t \times \left(1 + \frac{Ч}{100\%} \right)^{-t} \right]} \times 100\%, \quad (21)$$

- где D_t – доходы;
 P_t – расходы;
 $Ч$ – норма процента на капитал;
 T – продолжительность жизненного цикла проекта.

2. Период окупаемости проекта с учетом дисконтирования (ДПО)

$$\text{ДПО} = \frac{\sum_{T=0}^T \left[D_T \times \left(1 + \frac{Ч}{100\%} \right)^{-t} \right]}{\sum_{t=0}^E \left[P_t \times \left(1 + \frac{Ч}{100\%} \right)^{-t} \right]} = 1. \quad (22)$$

3. Чистая приведенная стоимость проекта (ЧПС)

$$\text{ЧПС} = \sum_{t=0}^T \left[(D_t - P_t) \times \left(1 + \frac{Ч}{100\%} \right)^{-t} \right]. \quad (23)$$

4. Внутренняя норма рентабельности (ВНР)

$$\text{ВНР} = \sum_{t=0}^T \left[D_t \times \left(1 + \frac{\text{ВНР}}{100\%} \right)^{-t} \right] = \sum_{t=0}^T \left[P_t \times \left(1 + \frac{\text{ВНР}}{100\%} \right)^{-t} \right]. \quad (24)$$

5. Эффективность системы управления проектом.

$$\text{Эсу} = (C_{\text{фф}} - C_{\text{плр}}), \quad (25)$$

- где $C_{\text{фф}}$ – фактическая себестоимость выполнения работ по проекту;
 $C_{\text{плр}}$ – плановая себестоимость работ по проекту.

5.3. Управление персоналом⁸

5.3.1. Статистика человеческих ресурсов

Для определения экономической эффективности управленческого труда используются различные способы: по показателям предприятия и функционированию труда управленческого персонала; по объему передаваемой информации; по качеству и скорости принимаемых решений; по выполнению функций управленческих звеньев.

К количественным показателям, характеризующим труд в сфере управления, относятся:

- 1) снижение трудоемкости обработки управленческой информации;
- 2) сокращение управленческого персонала;

1. сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда, механизации и автоматизации трудоемких операций в сфере управления.

Классический метод определения экономической эффективности включает в себя отношение экономических результатов труда к затратам труда.

Поскольку прямая оценка результатов труда в управлении ограничена, как правило используется косвенная оценка, включающая определение удельного вклада работников в итоговые показатели деятельности аппарата управления, реализуемые в конечных результатах деятельности управляемого объекта. Схема формирования эффективности управления приведена на рис. 5.4.

Основными понятиями эффективности системы управления любого уровня являются:

- эффективность труда работника управления;
- эффективность управленческой деятельности аппарата управления или отдельных его органов и подразделений;
- эффективность процесса управления (при выработке и реализации конкретного управленческого решения);
- эффективность системы управления (с учетом иерархии управления);
- эффективность механизма управления (методов, рычагов, стимулов и форм управления).

Соотношение результативности управления \mathcal{E}_y и удельных управленческих затрат Y_3 дает показатель для сравнительной оценки эффективности управления:

$$E_y = \frac{\mathcal{E}_y}{Y_3}. \quad (26)$$

⁸ Материал по направлению подготовлен Игошиной И.А.



Рис. 5.4. Схема формирования эффективности управления

В качестве первой составляющей показателя эффективности управления – результативности – можно рекомендовать два показателя: рост (прирост) производительности труда и соотношение темпов прироста производительности труда и фондовооруженности.

Выбор соотношения прироста производительности труда T_1 к приросту фондовооруженности T_2 как результата управленческой деятельности обусловлен тем, что эта величина влияет на уровень всех важнейших экономических показателей. В свою очередь, величина этого отношения

зависит от результативности управления. Кроме того, именно отношение прироста производительности труда к приросту фондовооруженности позволяет судить о текущей эффективности управления в анализируемом периоде, в то время как отношение абсолютных величин неизбежно отражало бы результаты прошлых лет.

Второй составляющей показателя эффективности управления является величина затрат на управление Y_3 . Однако в своем абсолютном значении она не может быть использована для сравнительной оценки вследствие различия управляемых объектов. Поэтому необходимо исчислять относительные величины, т.е. удельные затраты на управление.

К удельным показателям относятся: затраты на управление в издержках производства; затраты на управление, приходящиеся на 1 руб. (тыс., млн руб.) производственных фондов; затраты на управление, приходящиеся на одного работающего.

В качестве базового показателя определения удельных затрат на управление Y_3 в расчетах принята стоимость производственных фондов Φ_n . Данный показатель – наиболее устойчивый экономический параметр объекта управления и служит базой для определения рентабельности производства. Формула (1) приобретает следующий вид:

$$\Theta_y = \frac{P_y}{Y_3} = \frac{T_1}{T_2} \cdot \frac{Z_y \cdot 100}{\Phi_n} = \frac{T_1 \cdot \Phi_n}{T_2 \cdot Z_y \cdot 100} \quad (27)$$

При сравнении систем управления преимущество отдается системе с более высоким показателем эффективности. Пример расчета эффективности систем управления приведен в табл. 5.17.

Т а б л и ц а 5 . 1 7

Расчет эффективности систем управления

Сравниваемые системы управления	Прирост производительности труда		Прирост фондовооруженности		Результативность управления	Удельные затраты на управление	Эффективность управления
	величина прироста, руб.	темп прироста T_1	величина прироста, руб.	темп прироста T_2	$(T_1 : T_2)$		
Предприятие 1	710	0,070	235	0,060	1,16	4,0	0,29
Предприятие 2	420	0,040	237	0,036	1,05	2,81	0,37

Оценка эффективности работы кадровых служб. Конечной целью организации управления персоналом является достижение высокой производительности и качества труда. В этой связи в качестве прибыли от ре-

лизации мер по управлению персоналом можно рассматривать прирост объема произведенной продукции ($V_{пр}$) в стоимостном выражении, вызванный ростом производительности труда, и отдачу от затрат на персонал.

Расчет $V_{пр}$ производится с использованием методики анализа интенсификации производства⁹. Исходные данные и формулы, используемые для расчета, представлены в табл. 5.18.

Т а б л и ц а 5 . 1 8

Исходные показатели для расчета эффективности принятых решений по управлению персоналом

Показатель	Значение показателя до реализации кадровой политики	Значение показателя после реализации кадровой политики	Отклонение (%) Δ
1. Объем продукции (Q), руб.	Q_0	Q_1	$(Q_1 / Q_0) \times 100 \%$
2. Среднегодовая численность персонала, чел.	$Ч_0$	$Ч_1$	$(Ч_1 / Ч_0) \times 100 \%$
3. Размер фонда оплаты труда, руб.	Φ_0	Φ_1	$(\Phi_1 / \Phi_0) \times 100 \%$
4. Среднегодовая зарплата 1 работника, руб.	$З_0 = \Phi_0 / Ч_0$	$З_1 = \Phi_1 / Ч_1$	$(З_1 / З_0) \times 100 \%$
5. Относительная экономия за счет численности персонала, руб.	$Э_{кп} = (Ч_1 - Ч_0 \times \Delta Q) \times З_1$		
6. Относительная экономия за счет роста отдачи зарплаты, руб.	$Э_{кз} = \Phi_1 - \Phi_0 \times \Delta Q$		
7. Прирост выпуска продукции за счет роста производительности труда и отдачи затрат на персонал, руб.	$V_{пр} = Э_{кп} + Э_{кз}$		

Эффективное управление персоналом невозможно без адекватной информации, характеризующей различные аспекты состояния персонала организации. Статистика человеческих ресурсов представляет информацию о различных сторонах управления персоналом – производительности,

⁹ Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности: учебное пособие для вузов. М.: Экзаменг, 2004. 256 с.

издержках на рабочую силу, профессиональном обучении, динамике рабочей силы.

Ниже приводятся наиболее общие и распространенные показатели статистики человеческих ресурсов.

Структура рабочей силы по категориям занятых

Структура рабочей силы характеризуется следующими соотношениями:

1) число производственных работников на одного непроизводственного – рассчитывается как отношение производственных работников к непроизводственным работникам;

2) число производственных работников на одного административного – рассчитывается как отношение производственных работников к административным работникам;

3) доля административных работников в общей численности – рассчитывается как отношение административных работников к общей численности.

Эти соотношения рекомендуется рассматривать либо в динамике, либо в сравнении с показателями конкурентов, либо в сравнении со средними показателями по отрасли.

Возрастная структура рабочей силы

Рекомендуется отслеживать динамику возрастной структуры по категориям сотрудников, отдельным подразделениям, специальностям. Знание этой динамики позволяет более эффективно управлять процессами планирования потребностей организации в рабочей силе, подготовки резерва, профессионального обучения, компенсации. Возрастная структура характеризуется средним возрастом и рассчитывается как сумма возрастов всех сотрудников, разделенная на число занятых в организации.

Более продуктивной является возрастная структура, представленная в виде группировки:

до 20 лет	20-30 лет	31-40 лет	41-50 лет	51-60 лет	старше 60 лет
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	---------------

Образовательная структура

Уровень образования анализируется также посредством группировки:

Начальное	Неполное среднее	Среднее	Незаконченное высшее	Высшее	Кандидат или доктор наук
-----------	------------------	---------	----------------------	--------	--------------------------

Стаж работы

Для анализа стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации исследуются следующие данные:

- общий стаж работы;
- продолжительность работы в конкретной организации.

Стаж работы удобнее определять методом группировки:

менее 1 года	1-3 года	3-5 лет	5-10 лет	10-20 лет	свыше 20 лет
-----------------	----------	---------	----------	-----------	-----------------

Текучесть кадров

Чем выше показатель текучности, тем ниже стабильность персонала организации. Поэтому нужно рассчитывать не только показатель текучности кадров, но и показать причины, по которым люди покидают организацию.

Текучесть кадров рассчитывается как отношение числа покинувших организацию сотрудников (за исключением уволенных по сокращению штатов) к среднему числу занятых в течение года.

Анализ причин текучности определяется методом группировки в процентном отношении и в хронологической динамике:

Плохие условия труда	Неинтересная работа	Отсутствие перспектив роста	Неудовлетворительная компенсация	Переезд на другое место	Прочие причины
----------------------	---------------------	-----------------------------	----------------------------------	-------------------------	----------------

Коэффициент внутренней мобильности

Анализ показателей внутриорганизационной мобильности позволяет лучше понять динамику внутриорганизационных перемещений и выявить узкие места. Коэффициент внутренней мобильности рассчитывается как отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднему числу сотрудников организации за период.

Эти данные рекомендуется рассматривать в сравнении со средними показателями для отрасли и в хронологической динамике.

Производительность

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. Также 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

а) 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.

б) 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.

в) Издержки на одного сотрудника.

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

г) 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.

5.3.2. Общая экономическая эффективность подготовки и использования квалифицированных кадров

Несоответствие квалификации персонала компании ее потребностям отрицательно сказывается на результатах ее деятельности. Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно увеличивает процесс старения профессиональных знаний и навыков. Управление профессиональным развитием превратилось в последние два десятилетия в важнейший элемент управления современной организацией. Сегодня организации рассматривают профессиональное обучение как непрерывный процесс, оказывающий непосредственное влияние на достижение организационных целей и управляют им соответствующим образом.

Профессиональное обучение начинается с определения потребностей, которое состоит в выявлении несоответствия между требованиями организации к профессиональным знаниям и навыкам менеджеров, которыми они в действительности обладают. На основании анализа потребностей и ресурсов организации формируется бюджет и определяются цели профессионального обучения, а также критерии оценки его эффективности. Поскольку затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в квалификацию сотрудников, организация ожидает от них отдачи в виде повышения эффективности ее деятельности (более полной реализации организационных целей) и соответствующим образом измеряет его эффективность. Помимо интегральной оценки организации могут оценивать эффективность каждой отдельной программы обучения по степени достижения целей этих программ.

Система показателей экономической эффективности квалифицированного труда основана на соизмерении эффекта, получаемого за счет использования квалифицированных кадров, с затратами на их подготовку.

Эффективность квалифицированного труда определяется по двум группам показателей – общей (абсолютной) и сравнительной эффективности. Общая, или абсолютная, эффективность позволяет оценить эффективность подготовки кадров в целом и должна рассчитываться на стадии планирования развития этой сферы и анализа фактической действительности.

Расчет сравнительной эффективности подготовки квалифицированных кадров необходим для сравнения вариантов, различающихся по формам и методам подготовки кадров, и выбора наиболее экономичного из них.

Основной показатель общей эффективности капитальных вложений в подготовку квалифицированных кадров \mathcal{E} определяется как отношение прибыли Π к капитальным затратам K , обеспечивающим ее получение:

$$\mathcal{E} = \frac{\Pi}{K}. \quad (28)$$

Для расчета сравнительной эффективности могут быть использованы следующие показатели: капитальные вложения K , себестоимость продукции (текущие затраты) C , срок окупаемости T , или коэффициент сравнительной экономической эффективности E , коэффициент рентабельности дополнительных капитальных вложений E_p и приведенная стоимость.

Лучшим является вариант подготовки, обеспечивающий минимальные текущие и капитальные затраты.

Срок окупаемости рассчитывается по формуле

$$T = \frac{K_1 - K_2}{C_2 - C_1}, \quad (29)$$

а обратная ему величина – коэффициент сравнительной экономической эффективности – по формуле

$$E = \frac{C_2 - C_1}{K_1 - K_2}. \quad (30)$$

При выборе вариантов мероприятий, проводимых на предприятиях, определяется коэффициент рентабельности дополнительных капитальных вложений в подготовку кадров:

$$E_p = \frac{\Pi_1 - \Pi_2}{K_1 - K_2}. \quad (31)$$

5.3.3. Оценка эффективности затрат на профессиональное обучение

Статистика профессионального обучения ведет учет числа обученных сотрудников, бюджета времени и издержек на профессиональное обучение. Общее число сотрудников, прошедших профессиональное обучение в течение периода, общее число часов, затраченных на профессиональное обучение, и число программ по профессиональному обучению являются абсолютными показателями и не несут в себе содержательной информации.

Тем не менее, эти данные важны, поскольку на их основе рассчитываются другие, более информативные показатели.

а) Доля сотрудников организации, прошедших профессиональное обучение в течение периода, рассчитывается как отношение числа

сотрудников, прошедших профессиональное обучение в течение периода, к численности организации.

б) Среднее число часов профессионального обучения на одного обученного рассчитывается как отношение всех затраченных на профессиональное обучение часов к числу прошедших обучение сотрудников.

в) Общая величина издержек на профессиональное обучение складывается из трех основных статей:

– прямых издержек на обучение (затраты на подготовку учебных материалов, проведение занятий, компенсацию инструкторам, оплату посещения сотрудниками семинаров, курсов и т.д.);

– косвенных издержек (транспортные и командировочные расходы, затраты на проживание и питание и т.д.);

– потерянной производительности, связанной с отсутствием сотрудников на рабочем месте во время профессионального обучения (определяется как произведение часов, затраченных на профессиональное обучение, и показателя добавленной стоимости за один час).

г) Величина издержек по обучению на одного работника рассчитывается как отношение общей суммы издержек к численности сотрудников.

д) Издержки на один час профессионального обучения определяются как отношение общих издержек на обучение к числу часов, потраченных на профессиональное обучение в течение периода.

5.4. Управление маркетингом¹⁰

В разделе рассматриваются экономические аспекты проекта, затраты на реализацию, ожидаемая эффективность предлагаемых методов маркетинга.

5.4.1. Методы маркетингового анализа

Чтобы располагать желаемой суммой прибыли, предприятие должно заработать ее путем продажи изделий конкретным потребителям, выполнения для них работ и оказания требуемых услуг. Высококачественным и устойчивым является такой финансовый результат, который получен не вследствие экстраординарных условий, а заработан стабильной производственной деятельностью.

Данное обстоятельство требует изучения и активного формирования предприятием того рыночного пространства, в рамках которого оно действует.

¹⁰ Материал по направлению подготовлен Лукичевой Т.И.

Для осуществления анализа эффективности внедрения маркетинговых программ необходимо организовать сбор следующих данных о существующем положении предприятия:

- бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятия – балансовая отчетность о движении фондов, счета прибылей и убытков;
- статистическая отчетность предприятия;
- данные единовременных обследований (анкетирование, интервьюирование, котировки акций, рейтинговые оценки);
- данные периодической печати.

При проведении расчетов необходимо исходить из следующих групп факторов.

1. Специфические факторы предприятия:

- финансовая стратегия предприятия;
- доходообразующий потенциал и его стабильность;
- маркетинговые стратегии предприятия;
- финансовые стимулы и рычаги.

2. Сведения о маркетинговой деятельности предприятия:

- объем и сегментация рынка;
- количество и состав клиентов;
- коммерческая мощь конкурентов и степень их организованности;
- возможности рынка товаров-заменителей;
- регламентирующая сила государственных структур;
- жизненные циклы продуктов;
- реальность угрозы потери, сокращения рынка;
- возможность для расширения рынка.

5.4.2. Экономическое обоснование бюджета маркетинга

Бюджет маркетинга – это расходы на исследование рынков, на обеспечение конкурентоспособности товара, на информационную связь с покупателями (реклама, участие в выставках, ярмарках и т.д.), на организацию товародвижения и сбытовой сети.

Выделение средств на маркетинг – это решение оптимизационной задачи с большим количеством переменных, влияние которых обычно не поддается точному учету. Влияние переменных к тому же нелинейно и часто определяется только эмпирическим путем.

В определении бюджета основную часть занимают установление глобальных и маркетинговых стратегий фирмы, сопоставление целей и задач в долгосрочном и краткосрочном периоде, учет финансовых возможностей.

Чтобы оценить порядок величины расходов на маркетинг, можно использовать уравнение прибыли

$$\Pi = \text{ИЦ} - [V(S_T + S_{уд}) + S_{п} + S_{м}], \quad (32)$$

где Π – прибыль;

- V – объем продаж, шт.;
 Π – прейскуррантная цена;
 S_T – транспортные, комиссионные или иные расходы на продажу 1 ед. товара;
 $S_{уд}$ – затраты на производство 1 ед. товара, не связанные с маркетингом, но зависящие от объема производства;
 $S_{п}$ – постоянные затраты на производство, не связанные с маркетингом и не зависящие от объема производства и продажи;
 S_m – затраты на маркетинг:
 - исследования и разработки;
 - организация каналов сбыта;
 - реклама;
 - управление персоналом сферы маркетинга;

$$S_m = V\Pi - [V(S_T + S_{уд}) + S_{п}] - \Pi. \quad (33)$$

При определении бюджета маркетинга можно предположить, что возможная прибыль в зависимости от доли рынка может составлять от 10 до 30 % инвестированного капитала. Сейчас уже стал общепризнанным тот факт, что одним из главных определяющих факторов рентабельности бизнеса является доля на рынке.

Доля рынка, %	Норма прибыли, %
10	5-1
20-30	16-22 %
40	27-25
более 40	30

Исследования показывают, что завоевание доли рынка – одна из важнейших маркетинговых целей предприятий. Однако при планировании бюджета необходимо помнить, что в краткосрочном плане расходы на завоевание доли рынка ведут к снижению прибыли. Наибольшие трудности у руководителей фирмы и маркетинговых служб возникают при решении следующих вопросов:

1. Имеет ли компания необходимые ресурсы для ведения рыночной компании?
2. Окажется ли фирма жизнеспособной в том случае, если ее движение к расширению доли на рынке столкнется с препятствиями до того, как она достигнет поставленных целей?
3. Не является ли для фирмы более предпочтительными консервативная стратегия или стратегия, допускающая снижение доли на рынке?

5.4.3. Анализ и оценка конкурентоспособности товара

Конкурентоспособность оценивается по показателю конкурентоспособности:

$$K = \frac{J_{т.п.}}{J_{э.п.}}, \quad (34)$$

где $J_{т.п.}$ – индекс технических параметров;
 $J_{э.п.}$ – индекс экономических параметров.

$$K = \text{Индекс качества/Индекс цен.} \quad (35)$$

Индекс технических параметров определяется по формуле

$$J_{т.п.} = \sum_{i=1}^n D_i g_i, \quad (36)$$

где D_i – коэффициент значимости параметра;
 g_j – относительный параметр качества, определяемый по формуле

$$g_j = P_{\text{оцен}}/P_{\text{конк}}; \quad (37)$$

здесь $P_{\text{оцен}}$ – значение параметра оцениваемого товара;
 $P_{\text{конк}}$ – значение параметра товара конкурирующей фирмы.

Индекс экономических параметров определяется по формуле

$$J_{э.п.} = S_{\text{оценк.потр}} / S_{\text{конт.потр}}, \quad (38)$$

где $S_{\text{оценк.потр}}$ – цена потребления оцениваемого товара;
 $S_{\text{конт.потр}}$ – цена потребления товара конкурирующей фирмы.

Цена потребления определяется суммой

$$S_{\text{потр}} = S_{\text{прод}} + M,$$

где $S_{\text{потр}}$ – продажная цена в условной валюте;
 M – суммарные расходы потребителя за весь срок службы товара в условной валюте.

5.4.4. Экономическая оценка стратегии принятия инвестиционного решения

В мировой и отечественной практике подобные расчеты называют дисконтированием будущего дохода, а искомую первоначальную сумму, которую необходимо заплатить в настоящее время за оборудование, чтобы получить доход в будущем, – дисконтированной или текущей стоимостью.

$$D_c = \frac{x}{(1+y)^t}, \quad (39)$$

где x – исходная сумма;

y – процентная ставка;

t – период времени, в течение которого ожидаются ежегодные доходы от вложений.

При $t = 1$ год (допущение, что срок эксплуатации товара равен одному году, при этом x – чистый доход)

$$D_c = \frac{x}{1 + y}. \quad (40)$$

Инвестиционное решение предприятия сводится к сравнению цены спроса и цены предложения.

Здесь D_c является ценой спроса, а в условиях равновесия цена спроса равна цене предложения $D_c = C_n$:

$$C_n = \frac{x}{(1 + y)}; \quad (41)$$

$$C_n (1 + y) = x, \quad (42)$$

отсюда
$$(1 + y) = \frac{x}{C_n}, \quad (43)$$

$$y = \frac{x}{C_n} - 1 = \frac{x - C_n}{C_n} =$$

= (Чистый доход – Ц предл) : Цена предл (продажная цена), (44)

где x – чистый доход;

C_n – продажная цена (цена предложения).

Вычисленная таким образом величина называется нормой отдачи от инвестиций.

5.4.5. Экономическая оценка качества товаров

Один из способов получения данных об изменении качества товаров состоит в том, чтобы экспертным способом создать номенклатурный перечень признаков качества, ранжировать их по значимости для потребителей в рамках определенной шкалы весов и сравнить фактически достигнутые уровни показателей с показателями, принятыми за базу сравнения (эталон, стандарт, требования технических условий и т.п.). Расчетная формула сводного индекса качества товаров имеет вид:

$$C = \sum_i \cdot \sum_j \frac{K_\Phi}{K_\Theta} C_i C_j, \quad (45)$$

где I – сводный индекс качеств;

$\sum_i \cdot \sum_j$ – суммирование взвешенных коэффициентов качества по набору товаров с учетом нескольких признаков полезности;

K_{ϕ} – фактический уровень качества;

K_6 – базовый уровень качества.

C_i – весовой коэффициент значимости соответствующего признака качества;

C_j – коэффициент весомости товарной группы в общем объеме продажи;

Изменение качества проданных товаров можно оценивать путем косвенных расчетов – через динамику цен реализации товаров, так как качественные товары продаются по сравнительно высоким ценам.

$$\Theta = \Pi_{\phi} - \Pi_c, \quad (46)$$

где Θ – эффект от изменения качества товаров;

Π_{ϕ} – фактическая стоимость продажи товаров по ценам соответствующего качества;

Π_c – фактическая стоимость продаж товаров по средним ценам реализации товара в базисном периоде.

Таким образом, трудность подготовки этого раздела в дипломном проекте по данной проблематике заключается в том, что не всегда маркетинговую деятельность удастся точно выразить количественными показателями.

Для выбранной маркетинговой проблемы следует оценить вероятность успеха на краткосрочную и долгосрочную перспективу и определить степень риска реализации предлагаемых в дипломном проекте маркетинговых программ.

5.4.6. Методика анализа конкурентоспособности маркетинговой деятельности

В данном разделе для анализа конкурентоспособности фирмы предлагается следующая методика.

В целом по совокупности деятельности на всех рынках или относительно отдельных рынков и их секторов критерии конкурентоспособности группируются по отдельным элементам комплекса маркетинга:

1. Продукт.
2. Цена.
3. Доведение продукта до потребителя.
4. Продвижение продукта (маркетинговые коммуникации).

Для подсчетов используется система показателей деловой активности и эффективности деятельности фирмы.

Применим принципы основных теоретических подходов к расчету конкурентоспособности фирмы для анализа конкурентоспособности маркетинговой деятельности фирмы.

С учетом изложенного предлагается следующая система показателей.

1. По продукту:

Коэффициент рыночной доли:

$$\text{КРД} = \frac{\text{ОП}}{\text{ООПР}}, \quad (47)$$

где ОП – объем продаж продукта фирмой;

ООПР – общий объем продаж продукта на рынке.

Коэффициент показывает долю, занимаемую фирмой на рынке.

Коэффициент предпродажной подготовки (КПП):

$$\text{КПП} = \frac{\text{ЗПП}}{\text{ЗПОП}}, \quad (48)$$

где ЗПП – сумма затрат на предпродажную подготовку;

ЗПОП – сумма затрат на производство (приобретение) продукта и организацию его продаж.

Этот показатель характеризует усилие фирмы к росту конкурентоспособности за счет улучшения предпродажной подготовки. В случае, если продукт не требовал предпродажной подготовки в отчетный период, то принимается, что КПП=1.

Коэффициент изменения объема продаж:

$$\text{КИОП} = \frac{\text{ОПКОП}}{\text{ОПНОП}}, \quad (49)$$

где ОПКОП – объем продаж на конец отчетного периода;

ОПНОП – объем продаж на начало отчетного периода.

Показывает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счет роста объема продаж.

2. По цене:

Коэффициент уровня цен:

$$\text{КУЦ} = \frac{\text{Ц}_{\max} + \text{Ц}_{\min}}{2\text{Ц}_{\text{уф}}}, \quad (50)$$

где Ц_{\max} – максимальная цена товара на рынке;

Ц_{\min} – минимальная цена товара на рынке;

$\text{Ц}_{\text{уф}}$ – цена товара, установленная фирмой.

Показывает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счет динамики цен на продукт.

3. По доведению продукта до потребителя:

Коэффициент доведения продукта до потребителя:

$$K_{C_6} = \frac{КИОП \times ЗСБ_{\text{коп}}}{ЗСБ_{\text{ноп}}}, \quad (51)$$

где КИОП – коэффициент изменения объема продаж – формула (23);
ЗСБ_{коп} – сумма затрат на функционирование системы сбыта на конец отчетного периода;
ЗСБ_{ноп} – сумма затрат на функционирование системы сбыта на начало отчетного периода.

Показывает стремление фирмы к повышению конкурентоспособности за счет улучшения сбытовой деятельности.

4. По продвижению продукта:

Коэффициент рекламной деятельности:

$$K_{\text{рекД}} = \frac{КИОП \times ЗРД_{\text{коп}}}{ЗРД_{\text{ноп}}}, \quad (52)$$

где ЗРД_{коп} – затраты на рекламную деятельность на конец отчетного периода;
ЗРД_{ноп} – затраты на рекламную деятельность на начало отчетного периода.

Характеризует стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счет улучшения рекламной деятельности.

Коэффициент использования персональных продаж:

$$K_{\text{ИПП}} = \frac{КИОП \times ЗПТА_{\text{коп}}}{ЗПТА_{\text{ноп}}}, \quad (53)$$

где ЗПТА_{коп} – сумма затрат на оплату труда торговых агентов на конец отчетного периода;
ЗПТА_{ноп} – сумма затрат на оплату труда торговых агентов на начало отчетного периода.

Показывает стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счет роста персональных продаж с привлечением торговых агентов.

Коэффициент использования связей с общественностью:

$$K_{\text{ИСО}} = \frac{КИОП \times ЗР_{\text{коп}}}{ЗР_{\text{ноп}}}, \quad (54)$$

где ЗР_{коп} – затраты на связи с общественностью на конец отчетного периода;
ЗР_{ноп} – затраты на связи с общественностью на начало отчетного периода.

Показывает стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счет улучшения связей с общественностью.

Суммируя вышеперечисленные коэффициенты и находя среднеарифметическую величину, определим итоговый показатель конкурентоспособности маркетинговой деятельности для конкретного продукта. Назовем его коэффициентом маркетингового тестирования конкурентоспособности (КМТК).

$$\text{КМТК} = \frac{\text{КРД} + \text{КПП} + \text{КИОП} + \text{КУЦ} + \text{КС}_6 + \text{K}_{\text{рекД}} + \text{КИПП} + \text{КИСО}}{L}, \quad (55)$$

где L – общее число показателей в числителе. В данном случае $L=8$.

Следует отметить, что большинство коэффициентов имеют разные величины для разных продуктов. Тогда для расчета конкурентоспособности маркетинговой деятельности фирмы нужно определить сумму коэффициентов (КМТК) для всех ее продуктов:

$$K_{\Sigma} = \frac{\sum \text{КМТК}}{n}, \quad (56)$$

где n – количество продуктов (услуг) фирмы.

Кроме этого для расчета полной конкурентоспособности фирмы также нужно учитывать общефинансовые коэффициенты. Общефинансовые коэффициенты рассчитываются на основе анализа баланса фирмы за отчетный период.

В практике анализа результатов деятельности фирмы применяется сводная таблица финансовых показателей, включающая коэффициенты ликвидности, коэффициенты устойчивости, коэффициенты деловой активности, коэффициенты прибыльности и т.д. Однако для расчета конкурентоспособности фирмы можно ограничиться оценкой структуры баланса по следующим коэффициентам.

Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ) определяется как отношение фактической стоимости находящихся в наличии у фирмы оборотных средств в виде производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторских задолженностей и прочих оборотных активов (итог 2-ю раздела баланса) к наиболее срочным обязательствам фирмы в виде краткосрочных кредитов банков, краткосрочных займов и различных кредиторских задолженностей (итог 5-го раздела баланса за вычетом строк 640, 650) [МИНФИН, с. 1]:

$$\text{КТЛ} = \frac{\text{Итог 2-го раздела баланса}}{\text{Итог 5-го раздела баланса}}. \quad (57)$$

Нормативное значение коэффициента – не менее 2.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами (КОСС) определяется как отношение разности между объемами источников собственных средств (итог 3-го раздела баланса) и фактической стоимостью основных средств и прочих внеоборотных активов (итог 1-го раздела баланса) к фактической стоимости находящихся в наличии у фирмы оборотных средств в виде производственных запасов, незавершенного производства, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов (итог 2-го раздела баланса).

$$\text{КОСС} = \frac{\text{Итог 3-го раздела баланса} - \text{Итог 1-го раздела баланса}}{\text{Итог 2-го раздела баланса}}. \quad (58)$$

Нормативное значение – не менее 0,1.

Таким образом, полная формула расчета конкурентоспособности фирмы будет следующей:

$$\text{КФ} = \text{К}_{\Sigma} \times \text{КТЛ} \times \text{КОСС}, \quad (59)$$

Для каждой группы конкурентов характерны конкретные концепции поведения на рынке. Для деления конкурентов на группы рассмотрим матрицу группового ранжирования конкурирующих фирм.

Т а б л и ц а 5 . 1 8

Претенденты +3,1 – +7	Претенденты +7,1 – +9	Лидеры +9,1 – +10
Занявшие рыночную нишу –2,9 – (-0,99)	Последователи 1	Последователи +1,1 – +3
Банкроты –10 – (-9,1)	Банкроты –9 – (-7)	Занявшие рыночную нишу –6,9 – (-3)

Рис. 5.5. Матрица групп фирм, конкурирующих на рынке

Матрица представляет собой прямоугольник, разбитый на девять квадрантов (секторов), каждый из которых соответствует определенному коэффициенту от -10 до 10. Сам прямоугольник делится на пять уровней, каждый из которых соответствует определенной группе фирм, различающихся между собой уровнем конкурентоспособности и относящихся к следующим группам участников рынка:

Лидеры	-	9,1 – 10;
Претенденты на роль лидера	-	7,1 – 9; 3,1 – 7;
Последователи	-	1,1 – 3,1;
Занявшие рыночную нишу	-	0,99 – (-2,9); -3 – (-6,9);
Банкроты	-	7 – (-9); -9,1 – (-10).

Рыночные лидеры – фирмы, имеющие максимальный коэффициент конкурентоспособности (КФ). Как правило, эти фирмы имеют максимальную рыночную долю при продажах, являются лидерами в ценовой политике, оптимизации затрат, использовании разнообразных распределительных систем и т.д. Для фирм-лидеров характерным поведением является оборона.

Рыночные последователи – фирмы, расчетный коэффициент конкурентоспособности которых лежит в диапазоне от 1 до 3. Эта группа фирм проводит политику следования за отраслевым лидером, не рискует, но и не проявляет пассивности. Фирмы этой группы особенно осторожно и взвешенно принимают решения, касающиеся их деятельности на рынке. Они копируют деятельность лидера, но действуют более осмотрительно и рассчитывают на меньшие ресурсы. Они, как правило, подвержены атакам со стороны рыночных претендентов.

Фирмы, действующие в рыночной нише. Расчетный коэффициент конкурентоспособности этой группы лежит в диапазоне от $-0,99$ до $-6,9$. Фирмы этой группы обслуживают маленькие рыночные сегменты, которые другие участники конкуренции не видят или не принимают в расчет. Для них характерен высокий уровень специализации. Круг клиентов ограничен, но характерен высокий уровень цен. В своей деятельности фирмы максимально зависят от клиентов и опираются на них.

Банкроты – фирмы с коэффициентом конкурентоспособности от -7 до -10 . Эти фирмы принимают режим внешнего управления и проводят мероприятия по выходу из банкротства или проводят расчеты с кредиторами и ликвидируются.

5.5. Диагностика и управление хозяйственной деятельностью организации¹¹

Экономическая эффективность анализа хозяйственной деятельности предприятия представляет собой определение суммарного экономического эффекта научного раздела плана организационно-технических мероприятий, составляемого анализируемым предприятием.

Эффективность планируемых мероприятий в плане организационно-технических мероприятий рассчитывается в сравнении с фактически достигнутым уровнем за предыдущий период. Полученные данные сопоставляются с плановыми или нормативными.

В составе дипломного проекта, выполняемого по направлению «Управление анализом хозяйственной деятельности предприятия», целесообразно определение экономического эффекта при анализе механизации основных

¹¹ Материал по направлению подготовлен Баулиным А.В.

работ, продолжительности работ организации управления, а также социальной эффективности в анализируемой организации.

Экономическая целесообразность механизации работ, внедрение прогрессивных средств комплексной механизации, отдельной техники определяется минимумом приведенной стоимости, рассчитываемой по формуле

$$\Pi = C + E_n \sum_{i=1}^n \left(K_i \frac{t_i}{t_{ri}} \right) \rightarrow \min, \quad (60)$$

где C – себестоимость механизированных работ на объекте (без учета стоимости основных материалов и конструкций);

E_n – нормативный коэффициент эффективности, принимаемый: для новых машин – 0,15; для вариантов, не обладающих признаками новой техники, – 0,12;

n – число машин в комплекте;

K_i – капитальные вложения, определяемые по балансовой стоимости i -й машины комплекта ($i = 1, 2, \dots, n$), руб.;

t_i – число смен (часов) работы на объекте i -й машины комплекта;

t_{ri} – годовое число смен (часов) работы i -й машины.

Число машиносмен (часов) работы машин на объекте t_i рассчитывается исходя из эксплуатационной производительности машины и находится по формуле

$$t_i = V_i / \Pi_{\text{Э}i},$$

где V_i – объем работ в натуральных показателях;

$\Pi_{\text{Э}i}$ – эксплуатационная производительность i -й машины в смену, ч.

Эксплуатационная производительность машин определяется с учетом их технических характеристик и условий работы. Например, для крана часовая и сменная производительности рассчитываются по формулам

Эксплуатационная производительность машин определяется с учетом их технических характеристик и условий работы. Например, для крана часовая и сменная производительности рассчитываются по формулам:

$$\Pi_{\text{Э,ч}} = 60 V k_b k_r t_{\text{ц}}; \quad (61)$$

$$\Pi_{\text{Э,см}} = 8,2 \Pi_{\text{Э,ч}}, \quad (62)$$

где V – объем работы, выполняемой за цикл;

k_b – коэффициент использования машины по времени, принимается равным 0,7-0,8;

k_r – коэффициент использования грузоподъемности крана, определяемый отношением средней массы монтируемых элементов и наибольшей грузоподъемности крана;

$t_{\text{ц}}$ – продолжительность одного цикла работы, мин;

8,2 – продолжительность рабочей смены, ч.

Себестоимость механизированных работ на объекте определяется по формуле

$$C = K_i(C_{ед} + \sum_{i=1}^n C_{м-смi} x t_i) + K_2 x Z_{п}, \quad (63)$$

где K_i – коэффициент накладных расходов на затраты по эксплуатации машин;

$C_{ед}$ – единовременные затраты, связанные с организацией механизированных работ на объекте, не учтенные в себестоимости машино-смены: устройство и разработка подкрановых путей и дорог, подводка при необходимости электроэнергии и др.;

$C_{м-смi}$ – себестоимость машино-смены (часа) i -й машины комплекта, руб.;

$K_2 = 1,5$ – коэффициент накладных расходов на заработную плату;

$Z_{п}$ – заработная плата рабочих, за исключением учтенной в себестоимости машино-смены.

Расчетная себестоимость машино-смены (машино-часа), руб., равна:

$$C_{м-см} = C_{ед} / t_i + C_{г} / t_{г} + C_{т.э}, \quad (64)$$

где $C_{ед}$ – единовременные затраты;

$C_{г}$ – годовые затраты;

$C_{т.э}$ – текущие эксплуатационные затраты.

При сокращении сроков строительства объектов достигается эффект в сфере деятельности строительных организаций за счет сокращения ее условно-постоянных расходов (\mathcal{E}_y) и в сфере эксплуатации построенных объектов от их функционирования за период досрочного ввода ($\mathcal{E}_ф$):

$$\mathcal{E}_т = \mathcal{E}_y + \mathcal{E}_ф. \quad (65)$$

Экономия условно-постоянных расходов (\mathcal{E}_y) при сокращении продолжительности строительства объектов при неизменной сметной стоимости рассчитывается по формуле

$$\mathcal{E}_y = P_{y-п} (1 - T_2 / T_1),$$

где $P_{y-п}$ – условно-постоянные расходы по варианту с продолжительностью строительства T_1 , руб.;

T_2 и T_1 – продолжительность строительства по сравнительным вариантам, соответственно нормативная и фактическая, год., мес., дн.

При анализе себестоимости строительно-монтажных работ необходимо определить экономию от снижения прямых затрат и накладных расходов.

Экономия от снижения прямых затрат ($\mathcal{E}_{п.з}$) в результате осуществления мероприятий технического процесса определяется по формуле

Экономия от снижения прямых затрат в результате осуществления мероприятий технического процесса

$$\mathcal{E}_{\text{п.з}} = \sum_{i=1}^n \mathcal{E}_{\text{п.з.}i} + \sum_{i=1}^n (\text{ПЗ}_{oi} - \text{ПЗ}_{pi}) V_{pi}, \quad (66)$$

где ПЗ_{oi} , ПЗ_{pi} – прямые затраты на единицу i -го вида работ в отчетном и плановых периодах;

V_{pi} – плановый объем i -го вида работ в натуральных измерителях.

Снижение себестоимости строительно-монтажных работ за счет уменьшения накладных расходов определяется в зависимости от различных факторов: продолжительности строительства, уровня производительности труда, доли основной заработной платы в общем объеме строительно-монтажных работ.

Экономия накладных расходов за счет сокращения срока строительства, руб.:

$$\mathcal{E}_{\text{р.н.т}} = 0,5 P_n (1 - T_{\phi} / T_n), \quad (67)$$

где 0,5 – коэффициент, выражающий долю условно-постоянных накладных расходов (принимается условно);

P_n – сумма накладных расходов, руб.;

T_{ϕ} , T_n – фактический и нормативный (плановый) срок строительства, дн. (мес.).

Экономия накладных расходов от снижения доли основной заработной платы рабочих, руб.:

$$\mathcal{E}_{\text{р.н.з}} = k_3 P_n (1 - Z_p / Z_o), \quad (68)$$

где k_3 – коэффициент, выражающий долю накладных расходов, зависящих от удельного веса основной заработной платы (в расчетах принимается условно равным 0,22);

Z_p , Z_o – удельный вес основной заработной платы рабочих в объеме строительно-монтажных работ в плановом и отчетном периодах, %.

Экономия накладных расходов за счет роста производительности труда, руб.:

$$\mathcal{E}_{\text{р.н.о}} = 0,5 P_n (1 - V_o / V_p), \quad (69)$$

где P_n – общая сумма накладных расходов по строительной организации, тыс. руб.;

V_o , V_p – объем работ отчетного и планового периодов, тыс. руб.

Экономическая оценка анализа хозяйственной деятельности строительных организаций включает в себя оценку эффективности совершенствования управления строительно-монтажной организации.

Наиболее типичным для определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления является отношение годового экономического эффекта, полученного от их реализации, к затратам на эти мероприятия. Определяется по формуле

$$K_э = \frac{\mathcal{E}_{\text{год}}}{Z_y}, \quad (70)$$

где $K_э$ – коэффициент эффективности совершенствования управления;
 $\mathcal{E}_{\text{год}}$ – годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий;
 Z_y – затраты на мероприятия по совершенствованию управления.
 Годовой экономический эффект рассчитывается по формуле

$$\mathcal{E}_{\text{год}} = C - Z_y \cdot E_n, \quad (71)$$

где C – годовая экономия от мероприятий по совершенствованию управления;
 E_n – отраслевой нормативный коэффициент эффективности.
 При этом $K_э$ должен удовлетворять условию $K_э \geq E_n^2$.

Для ориентировочной оценки эффективности проводимых мероприятий по совершенствованию управления используется показатель коэффициента общей эффективности \mathcal{E} :

$$\mathcal{E} = \frac{\Delta \mathcal{E}}{Z}, \quad (72)$$

где $\Delta \mathcal{E}$ – общая экономия, получаемая в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления, руб.;

Z – общие затраты на совершенствование управления.

Обоснование экономической эффективности анализа хозяйственной деятельности предприятий должно дополняться оценкой их социальной эффективности.

Социальная эффективность определяется отношением показателей, выражающих социальный результат, к затратам, необходимым для его достижения. Социальные результаты проявляются в улучшении условий жизни и быта населения, сохранении и укреплении здоровья человека, облегчении и повышении содержательности его труда.

Общий экономический эффект от проведения анализа хозяйственной деятельности организации представляет собой сумму экономических эффектов от анализа механизации СМР, продолжительности строительства, себестоимости СМР, организации управления.

5.6. Управление финансами организации¹²

Для организаций, которые реинвестируют прибыль на протяжении нескольких лет в расширение производства и развитие в данном разделе дипломного проекта рекомендуется рассчитать экономический эффект от использования различных источников финансирования, а также сделать сравнительный анализ эффективности использования собственных и различных видов заемных и привлеченных средств.

В настоящее время, когда техническое перевооружение затруднительно осуществить за счет собственных средств товаропроизводителей, а коммерческие банки отказываются кредитовать долгосрочные инвестиционные проекты организации из-за высокого риска невозврата кредитных ресурсов, повышается роль лизинга. При этом в дипломном проекте рекомендуется выполнить расчет сравнительной эффективности покупки оборудования в лизинг и в кредит.

Управление дебиторской задолженностью непосредственно влияет на прибыльность компании и определяет дисконтную и кредитную политику для малоэффективных покупателей, пути ускорения востребования долгов и уменьшение безнадежных долгов, а также выбор условий продажи, обеспечивающих гарантированное поступление денежных средств. Активизация работы в данном направлении позволит повысить деловую активность организации.

К приемам управления дебиторской задолженностью относятся: учет заказов, оформление счетов и установление характера дебиторской задолженности. Среди подлежащих рассмотрению моментов есть некоторые, требующие особого внимания, например необходимость поиска путей сокращения среднего промежутка времени между завершением операции по продаже товара и выпиской счета-фактуры покупателю. Вы также должны оценивать возможные издержки, связанные с дебиторской задолженностью, т.е. упущенная выгода от неиспользования средств, вместо их инвестирования.

В основе управления дебиторской задолженностью лежит два подхода:

1) сравнение дополнительной прибыли, связанной с той или иной схемой спонтанного финансирования, с затратами и потерями, возникающими при изменении политики реализации продукции;

2) сравнение и оптимизация величины и сроков дебиторской и кредиторской задолженностей. Данные сравнения проводятся по уровню кредитоспособности, времени отсрочки платежа, стратегии скидок, доходам и расходам по инкассации.

Оценка реального состояния дебиторской задолженности, т.е. оценка вероятности безнадежных долгов – один из важнейших вопросов

¹² Материал по направлению подготовлен Джевицкой Е.С.

управления оборотным капиталом. Эта оценка ведется отдельно по группам дебиторской задолженности с различными сроками возникновения. Финансовый менеджер может при этом использовать накопленную на предприятии статистику, а также прибегнуть к услугам экспертов-консультантов. Пример оценки реального состояния дебиторской задолженности приведен в табл. 5.20.

Т а б л и ц а 5.20

Оценка реального состояния дебиторской задолженности организации

Классификация кредиторов по срокам возникновения задолженности	Сумма дебиторской задолженности, тыс. руб.	Удельный вес в общей сумме, %	Вероятность безнадежных долгов, %	Сумма безнадежных долгов, тыс. руб.*	Реальная величина задолженности, тыс. руб.
0-30 дней	1000	43,82	2	20	980
30-60 дней	600	26,29	4	24	576
60-90	500	21,91	7	35	465
90-120	100	4,38	15	15	85
120-150	50	2,19	25	12,5	37,5
150-180	20	0,88	50	10	10
180-360	10	0,44	75	7,5	2,5
Свыше 360	2	0,09	95	1,9	0,1
Итого:	2282	100,00	5,52**	125,9	2156,1

* Рассчитывается на основе экспертных оценок или на основе статистики самого предприятия 125,9.

**Расчетная величина: $125,9/2282 \times 100 \% = 5,52 \%$

Цифры говорят, что предприятие не получит 125,9 тыс. руб. дебиторской задолженности (5,52 % от общей ее суммы). Соответственно, именно на эту сумму целесообразно сформировать резерв по сомнительным долгам.

С целью максимизации притока денежных средств предприятию следует разрабатывать широкое разнообразие моделей договоров с гибкими условиями формы оплаты и гибким ценообразованием. Возможны различные варианты: от предоплаты или частичной предоплаты до передачи на реализацию и банковской гарантии. Предложение скидок оправдано в трех основных ситуациях.

1. Снижение цены приводит к расширению продаж, а структура затрат такова, что это отражается на увеличении общей прибыли от реализации данной продукции. Другими словами, товар высокоэластичен и имеет достаточно высокую долю постоянных затрат.

2. Система скидок интенсифицирует приток денежных средств (ДС) в условиях дефицита на предприятии. При этом возможно краткосрочное критическое снижение цен вплоть до отрицательного финансового результата от проведения конкретных сделок.

3. Система скидок за ускорение оплаты более эффективна, чем система штрафных санкций за просроченную оплату.

Речь вновь идет о спонтанном финансировании. В условиях инфляции оно ведет к уменьшению текущей стоимости реализованной продукции, поэтому следует точно оценить возможность предоставления скидки по досрочной оплате.

С целью максимизации притока денежных средств организации следует разрабатывать широкое разнообразие моделей договоров с гибкими условиями формы оплаты и гибким ценообразованием. Возможны различные варианты: от предоплаты или частичной предоплаты до передачи на реализацию и банковской гарантии. Предложение скидок оправдано в трех основных ситуациях.

1. Снижение цены приводит к расширению продаж, а структура затрат такова, что это отражается на увеличении общей прибыли от реализации данной продукции. Другими словами, товар высокоэластичен и имеет достаточно высокую долю постоянных затрат.

2. Система скидок интенсифицирует приток денежных средств (ДС) в условиях дефицита на предприятии. При этом возможно краткосрочное критическое снижение цен вплоть до отрицательного финансового результата от проведения конкретных сделок.

3. Система скидок за ускорение оплаты более эффективна, чем система штрафных санкций за просроченную оплату.

Речь вновь идет о спонтанном финансировании. В условиях инфляции оно ведет к уменьшению текущей стоимости реализованной продукции, поэтому следует точно оценить возможность предоставления скидки по досрочной оплате.

Рассмотрим пример сравнительной оценки двух вариантов краткосрочного финансирования предприятием-продавцом:

1) предоставление скидки ради скорейшего покрытия потребности в ДС;

2) получение кредита без предоставления скидки.

Пусть, например, предприятие работает в следующих условиях:

– инфляционный рост цен – в среднем 2 % в месяц;

– договорной срок оплаты – 1 месяц;

– при оплате по факту отгрузки в начале месяца скидка 3 %;

– банковский процент по краткосрочному кредиту – 18 % годовых (начало 2006 г.);

– рентабельность альтернативных вложений капитала – 10 % годовых.

Расчет приведен в табл. 5.21.

Т а б л и ц а 5.21

Расчет финансовых результатов от предоставления скидки и кредита

Показатель	Предоставление скидки	Кредит
1	2	3
Индекс цен	1,02	1,02
Коэффициент дисконтирования	0,98	0,98
Потери от скидки с каждой 1000 руб., руб.	30	
Потери от инфляции с каждой 1000 руб., руб.		$1000 - 1000 \times 0,98 = 20$
Доход от альтернативных вложений капитала, руб.	$(1000 - 0) \times 0,1 \times 0,98 = 95,06$	$(1000 \times 0,1) \times 0,98 = 98$
Оплата процентов, руб.	-	$1000 \times 0,18 / 12 = 15$
Финансовый результат	$95,06 - 30 = 65,06$	$98 - 15 = 83$

Расчет показывает, что при предоставлении скидки фирма может получить доход меньше, чем при использовании кредита.

Как уже было сказано, одним из важных моментов в управлении оборотным капиталом является определение разумного соотношения между дебиторской и кредиторской задолженностями. При этом необходимо проводить оценку не только своих собственных условий кредитования покупателей, но и условий кредита поставщиков сырья и материалов, с точки зрения уменьшения затрат или увеличения дополнительного дохода, получаемого предприятием при использовании скидок. Предположим, что поставщики сырья и материалов предоставляют скидку 5 % при оплате в момент отгрузки, либо отсрочку платежа на 45 дней. Целесообразность использования скидки с точки зрения покупателя, использующего для досрочной оплаты кредит под 18 % годовых оценивается следующим образом (табл. 5.22).

Т а б л и ц а 5.22

Расчет выплаты поставщикам при использовании скидки

Показатель	Оплата со скидкой	Оплата без скидки
Оплата за сырье, руб.	950	1000
Расходы по выплате процентов, руб.	$950 \times 0,18 \times 45 / 360 = 21,38$	-
ИТОГО	971,38	1000

Предприятию выгодно использовать скидки и совершать досрочную оплату. Однако 5 %-й уровень скидки в данном случае является минимально допустимым, что и показывают следующие расчеты:

Минимально допустимый уровень скидки = $18 \% / 360 \times 45 = 2,25 \%$

Максимально допустимая = $1000 \times 5 \% = 50$ руб. с каждой 1000 руб. величина скидки.

Таким образом, система скидок способствует защите предприятия от инфляционных убытков и относительно дешевому пополнению оборотного капитала в денежной или натуральной форме.

Таким образом, для того чтобы определить, следует ли покупателю предоставлять скидку за авансовые выплаты остатков на счетах, финансовому менеджеру следует сравнить доход от денежных средств, получаемых в результате ускоренных платежей, с суммой скидки.

Для того чтобы решить, следует ли компании давать кредит малоэффективным покупателям, надо сравнить доход от дополнительных продаж с дополнительными издержками, связанными с дебиторской задолженностью. Если у компании есть резервные производственные мощности, дополнительный доход является маржинальной прибылью с новых продаж, так как постоянные затраты в этом случае не меняются. Дополнительные расходы по дебиторской задолженности объясняются возможным увеличением безнадежных долгов и вложением денежных средств в дебиторскую задолженность на более продолжительный период времени.

Выборочный и сплошной методы анализа расчетов с дебиторами и кредиторами.

В зависимости от размера дебиторской задолженности, количества расчетных документов и дебиторов анализ ее уровня можно проводить как сплошным, так и выборочным методом. Общая схема контроля и анализа, как правило, включает в себя несколько этапов.

Этап 1. Задается критический уровень дебиторской задолженности; все расчетные документы, относящиеся к задолженности, превышающей критический уровень, подвергаются проверке в обязательном порядке.

Этап 2. Из оставшихся расчетных документов делается контрольная выборка. Для этого применяются различные способы. Одним из самых простейших является n -процентный тест (так, при $n = 10\%$ проверяют каждый десятый документ, отбираемый по какому-либо признаку, например по времени возникновения обязательства).

Существуют и более сложные статистические методы отбора, основанные на задании критических значений уровня значимости, ошибки выборки, допустимого отклонения между отраженным в отчетности и исчисленным по выборочным данным размером дебиторской задолженности и т.п. В этом случае определяют интервал выборки по денежному измерителю, и каждый расчетный документ, на который падает граница очередного интервала, отбирается для контроля и анализа.

Этап 3. Проверяется реальность сумм дебиторской задолженности в отобранных расчетных документах. В частности, могут направляться письма контрагентам с просьбой подтвердить реальность проставленной в документе или проходящей в учете

Этап 4. Оценивается существенность выявленных ошибок. При этом могут использоваться различные критерии. Так, национальными учетными стандартами Австралии отклонение между учетной и подтвержденной в результате контрольной проверки суммами в размере, превышающем 10 %, признается существенным (материальным). Если отклонение варьирует от 5 до 10 %, решение о его существенности принимает аналитик (управляющий, бухгалтер, аудитор) по своему усмотрению. Отклонение, не превышающее 5 %-го уровня, признается несущественным.

При оптимизации денежных потоков организации в дипломном проекте рекомендуется выполнить расчет экономической эффективности от более выгодного для организации использования остатков денежных средств в каждом из расчетных периодов. Излишнее превышение доходов предприятия над затратами в каком-то из расчетных периодов приводит к потерям от неиспользования средств в альтернативные формы вложений (например, в краткосрочные ценные бумаги, депозитный портфель и т.д.). Также рекомендуется выполнить расчет сравнительной эффективности при использовании дополнительных вариантов вложений средств и при отсутствии таких вложений.

5.7. Персональный менеджмент¹³

Руководитель как должностное лицо обладает соответствующими правами, выполняет функции организации и координации совместного труда подчиненного ему коллектива, действует на основе единоначалия и коллегиальности и несет персональную ответственность за работу вверенного ему объекта.

Особенностью управленческого труда является то, что его результаты трудно поддаются количественной оценке. Результаты труда руководителей, как правило определяются по показателям производственной деятельности возглавляемых коллективов. Нельзя наделять свойствами конечного результата управленческого труда его промежуточные элементы – расчеты, чертежи, разрабатываемую техническую и организационную документацию, другую информацию. Эффективность труда руководителя нужно оценивать не по количеству подготовленных документов и изданных распоряжений, а по результативности и прогрессивности принимаемых технических, организационных, экономических решений – по их влиянию на результаты деятельности работников, непосредственно занятых производством продукции и услуг.

¹³ Материал по направлению подготовлен Бондаренко В.В.

5.7.1. Классификация методов оценки труда руководителей

Управление, как и любой другой вид деятельности, требует своей конкретной оценки, установления его эффективности, что связано, прежде всего, с определением характера и содержания управленческого труда. Управленческий труд связан со сбором, переработкой, передачей информации, принятием и реализацией решений и непосредственно не создает какого-либо материального продукта.

Признание управленческого труда как части совокупного производительного труда находит свое практическое отражение в расчетах уровня производительности труда на предприятиях. Все это является основанием для рассмотрения вопроса об определении эффективности управленческого труда и управления в целом.

В управленческом процессе используются человеческие, материальные, информационные и финансовые ресурсы, и в зависимости от того, как умело и целенаправленно они используются, достигается тот или иной результат. Сопоставление потребленных ресурсов с полученным результатом и характеризует собой эффективность управленческого труда и управления объектом в целом. При этом отношение усилий работника к затраченному времени характеризует интенсивность управления, отношение достигнутого результата к затраченному времени отражает производительность управленческого труда, а отношение усилий всего управленческого персонала к общему результату – эффективность управления.

В оценке эффективности управления наиболее сложным является определение его результата. За результаты управления нередко принимаются некоторые производственные и экономические результаты: темп роста производительности труда, качество, ритмичность работы и др., что нельзя считать бесспорным. В каждом из этих результатов, безусловно, содержится и овеществленный труд персонала управления. Однако управленческий труд проявляется в этих показателях не прямо, а опосредованно – в виде соответствующих воздействий на тех, кто занят непосредственно производительным трудом. При этом воздействия руководителей в виде приказов, указаний, распоряжений во многих случаях проходят через ряд ступеней управления по направлению сверху вниз. В результате к труду руководителей, затраченному на высшей ступени управления, добавляется труд руководителей нижестоящих ступеней, т.е. конечный результат управления и его эффективность достигается совокупным управленческим трудом. Результаты и эффективность управленческого труда и в конечном итоге управления в целом зависят от многих условий и предпосылок.

К их числу относятся действующая система управления объектом, сложность возникающих управленческих ситуаций, профессиональная зрелость и квалификационная структура кадрового состава, его техническая вооруженность, обоснованность принятого решения и т.д. Они в значи-

тельной мере зависят и от личности самого менеджера: его авторитета и стиля работы.

Эффективность работы управленческого персонала правомерно рассматривать как часть общей эффективности общественного производства.

Не всякое мероприятие по совершенствованию управления производством может быть экономически эффективным и полезным для общества. Было бы неверно считать показателем эффективности лишь сокращение затрат на управление или совершенствование работы управленческого аппарата. Управляющая система не производит материальных ценностей, но в значительной степени способствует этому процессу. Именно конечные результаты производства являются главной целью процесса управления. Поэтому эффективность системы управления производством можно рассценивать как результат ее действия, обеспечившей в управляемом объекте достижение поставленных целей при наименьших затратах (табл. 5.23).

Для общей оценки качества управления применяются такие критерии, как оперативность, оптимальность и эффективность. Оперативность управления определяется его темпами, т.е. временем, затраченным на сбор и обработку информации; своевременностью принятия и выполнения решений.

Т а б л и ц а 5 . 2 3

Совокупность терминов, характеризующих процесс рационализации труда

Наименование термина	Определение термина	Место происхождения
1	2	3
1. Work study (исследование работы)	Применяется для обозначения способов организации управленческого труда: рационализации методов работы; нормирования труда.	Великобритания, Германия
2. Organization and Methods – & M (организации и методы)	Применяется для обозначения: рационализации методов работы; нормирования управленческого труда; исследование оргструктур; проектирования документооборота; автоматизации управленческих процессов.	Великобритания
3. System and procedures, System and methods (системы и процедуры, системы и методы)	Совершенствование организации управления во всем многообразии этого понятия	США, Великобритания, Германия
4. System engineering (системное проектирование)	Разработка систем эффективного управленческого труда	США
5. Реинжиниринг бизнес-процессов (РБП)	Радикальное перепроектирование бизнес-процессов организации для достижения высоких показателей деятельности	США

1	2	3
6. Научная организация управленческого труда (НОУТ)	Рационализация труда управленческих работников на базе достижений современной науки, техники, на основе опыта хозяйственного руководства.	Германия, Россия
7. Оргпроектирование	Процесс разработки и внедрения проектов рационализации управленческого труда на базе требований НОТ и возможностей современной организационной вычислительной техники с целью повышения эффективности работы аппарата управления	США, Великобритания, Германия, Россия

Оптимальность управления оценивается качеством управленческих решений, которые должны быть реальными для выполнения в конкретных условиях, и в то же время их реализация должна осуществляться с определенным напряжением сил коллектива, с проявлением творчества, высокой организованности, повышением производительности труда.

Оценка эффективности системы управления организацией управленческого труда может производиться по критериям, носящим качественный и количественный характер.

К качественным показателям относятся:

- научно-технический уровень управления (применение научных методов, организационной и вычислительной техники);
- уровень квалификации работников управленческого аппарата (образование, опыт работы и др.);
- обоснованность принимаемых решений работниками аппарата управления;
- достоверность и полнота информации, которой располагает управляющая система;
- уровень культуры управления (характеризуется практикуемым стилем руководства, количеством конфликтных ситуаций и т.д.);
- уровень культуры труда работников аппарата управления (использование рабочего времени, режим дня, условия труда).

Количественными показателями являются:

- трудовые (соотношение численности руководителей, ИТР, служащих и рабочих; фактическая трудоемкость выполняемых управленческих работ по сравнению с нормативной; величина затрат управленческого труда на один рубль объема производства);
- финансовые (величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала и т.д).

Таким образом, экономический эффект в сфере управления в результате совершенствования системы рационализации управленческого труда может достигаться за счет:

- снижения трудоемкости выполнения функций управления в результате избавления от излишних, несвойственных и дублируемых функций, связей, документации;
- экономии излишних затрат в результате выбора наиболее рациональных способов выполнения функций;
- снижения трудоемкости затрат управленческого персонала на передачу информации (документов) по ходу технологического процесса ее обработки в подразделениях предприятия;
- повышения производительности труда управленческого персонала, достигаемого в результате ликвидации потерь рабочего времени на непроизводительную работу;
- сокращения общей длительности цикла обработки всей совокупности циркулирующих в процессе управления документов в результате минимизации суммы межоперационного времени;
- сокращения излишней численности управленческого персонала.

Перечисленные методики имеют отличия в составе частных показателей, способах их расчета и формулах 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.

5.7.2. Методика экспертного нормирования управленческого труда

Используемый в отечественной практике метод экспертного нормирования заключается в том, что формирование нормативов осуществляется группой высококвалифицированных специалистов-экспертов на основе оценки потенциала работника, количества и качества труда, исходя из собственного опыта в выполнении данной работы или научного прогноза. Правомерность оценок экспертов проверяется методами ранговой корреляции.

Метод экспертных оценок получил распространение в нашей стране в работах С. Д. Бешелева, А. А. Годунова, Ф. Г. Гурвича, А. А. Звягина и др. при прогнозировании развития общества, определении тенденций в развитии науки и техники, социологических исследованиях, особенно по оценке деловых качеств и квалификации работников.

Известны разработки по применению метода экспертных оценок для нормирования затрат труда линейных руководителей, инженерных работников, нормирования трудоемкости проектных работ.

Сущность метода экспертного нормирования управленческого труда заключается в исследовании, систематизации и оценке фактических затрат труда и сроков выполнения функциональных обязанностей, определяемых экспертно самим работником управления по базовым предприятиям, статистической оценке достоверных данных, корректировке данных с учетом квалификации кадров, объема информации и применяемых технических средств с помощью поправочных коэффициентов, определении средневзвешенных значений трудоемкости и сроков решения задач.

Метод экспертного нормирования управленческого труда имеет ряд преимуществ.

Во-первых, затраты на разработку экспертных нормативов значительно ниже в расчете на одну задачу управления, чем затраты при использовании других методов. Некоторое снижение точности экспертных нормативов и возможный ущерб от их применения компенсируются значительно более низкими затратами на их разработку.

Во-вторых, они могут быть использованы для единообразного нормирования труда руководителей и специалистов.

В-третьих, привлечение кадров управления в качестве экспертов для разработки нормативов по своей должности снижает психологический барьер к последующему применению нормативов.

Нормативы трудоемкости управления разрабатываются для групп предприятий, имеющих идентичную организационную структуру, масштабы управления, технологию, организацию производства и условия хозяйственной деятельности.

Сбор данных о фактических затратах управленческого труда осуществляется на базовых предприятиях путем анкетирования руководителей, экспертно определяющих размеры затрат труда на решение конкретных задач с помощью специальной анкеты (табл. 5.24).

Т а б л и ц а 5 . 2 4

Анкета сбора данных о фактических затратах труда

Наименование задач управления	Затраты труда, чел.-ч.	
	на ед.	на год

Организация анкетирования выполняется в следующей последовательности:

– предварительное собеседование руководителя группы по проведению анкетирования с руководителем предприятия о целях и задачах работы и определение конкретных подразделений, в которых будет проводиться исследование;

– подробная характеристика содержания работ по проведению анкетирования для руководителей подразделений на совещании у руководителя предприятия;

– методическая помощь работникам при заполнении анкет, которая должна обеспечить достоверность информации;

– сбор анкет и проверка правильности их заполнения, включая фотохронометражные измерения;

– сдача анкет на статистическую обработку.

После сбора анкет по всем базовым предприятиям осуществляется оценка достоверности данных о затратах труда методом дисперсионного анализа.

Выбор конкретного способа проверки данных о затратах труда зависит от периодичности решения задачи и должности работника. Во многих случаях целесообразно использовать фотохронометражные наблюдения, поскольку они дают наиболее точные и достоверные данные.

Для комплексной оценки результативности использования рабочего времени может применяться коэффициент использования рабочего времени K , который рассчитывается по формуле:

$$K = K_{\text{Э}} \cdot K_{\text{И}}, \quad (73)$$

где $K_{\text{Э}}$ – коэффициент экстенсивности использования рабочего времени;

$K_{\text{И}}$ – коэффициент интенсивности использования рабочего времени;

$$K_{\text{Э}} = (\Phi - \Pi) / \Phi; \quad (74)$$

здесь Φ – общий фонд рабочего времени;

Π – потери рабочего времени.

Коэффициент интенсивности использования рабочего времени определяет рациональность структуры рабочего времени руководителей и специалистов в сравнении с нормативной, полученной экспертным путем, и рассчитывается по формуле

$$K_{\text{И}} = 1 - \sum_{i=1}^n \sqrt{(j_{\text{ф}} - j_{\text{н}})^2}, \quad (75)$$

где $j_{\text{ф}}$ и $j_{\text{н}}$ – фактическая и нормативная доля каждого элемента в структуре баланса рабочего времени;

n – количество видов затрат рабочего времени.

В оптимальном случае значение общего показателя использования рабочего времени должно быть близким к единице. Чем ниже значение показателя, тем, следовательно, хуже использовано рабочее время руководителя.

Эффективность принятого решения отражает степень соответствия результатов, которые должны быть получены от его реализации, достижению

конкретной цели или совокупности целей управляемого объекта. При оценке эффективности управления необходимо также учитывать и его социально-экономическую эффективность, которая может быть охарактеризована оптимизацией общей структуры управления, облегчением условий труда, улучшением психологической обстановки в коллективе, установлением нормальных взаимоотношений руководителей и исполнителей и т.д., свести которую к какой-либо единой величине практически невозможно.

5.7.3. Показатели экономической эффективности организации управленческого труда

Управленческий труд относится к наиболее сложным видам человеческой деятельности, и его оценка не всегда может быть произведена прямым путем из-за отсутствия формализованных результатов, количественной оценки отдельных видов выполняемой работы. Поэтому для измерения его эффективности часто применяются косвенные методы.

Критерием оценки управленческого труда является эффективность управленческого труда:

$$\mathcal{E}_y = \frac{\text{эффект (результат)}}{\text{затраты управленческого труда}}. \quad (76)$$

При этом нужно помнить, что результат управленческого труда отражается не только экономическим, но и социальным эффектом. Что же касается затрат, то они представляют собой живой и овеществлённый управленческий труд.

В практике при оценке эффективности труда работников управления широко применяемое понятие экономическая эффективность управленческого труда является более узким понятием, так как представляет собой только экономию живого и овеществленного труда получаемую в сфере управления материальным производством за счёт оптимизации и рационализации управленческой деятельности.

К показателям, характеризующим труд в сфере управления, относятся: снижение трудоемкости обработки управленческой информации; сокращение численности управленческого персонала, сроков обработки информации; сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда; механизации и автоматизации трудоемких операций в сфере управления. Это количественно измеряемые показатели. Такие показатели в сфере управления, как повышение квалификации управленческого персонала, качества работы, улучшение условий труда, обоснованность управленческих решений, культура управления и другие, не измеряются вообще или измеряются неполно.

В сфере воздействия управленческого труда на производство количественно измеряемыми являются следующие показатели: прирост прибыли; увеличение объемов реализаций продукции; снижение трудоемкости продукции; экономия заработной платы; уменьшение потерь рабочего времени; повышение культуры производства; улучшение условий труда; повышение качества продукции; повышение квалификации производственного персонала; рост технического уровня оснащения производства; повышение уровня регламентации труда.

В общем виде экономический эффект от совершенствования процесса регламентации труда управленческого персонала не отличается от эффекта совершенствования системы управления в целом и может быть рассчитан:

$$\mathcal{E}_y = P_y - K_y = \sum_{T_H}^{T_K} P_t J_t - \sum_{T_H}^{T_K} K_t J_t, \quad (77)$$

где P_y – стоимостная оценка результатов осуществления мероприятий за расчетный период;

K_y – стоимостная оценка затрат на осуществление мероприятий за расчетный период;

T_H – начальный год расчетного периода;

T_K – конечный год расчетного периода;

P_t – стоимостная оценка результатов в t -м году расчетного периода;

K_t – стоимостная оценка затрат в t -м году расчетного периода;

J_t – коэффициент приведения разновременных затрат и результатов к расчетному году. В качестве начального года расчетного периода принимается год начала финансирования работ по совершенствованию регламентации, включая проведение научных исследований.

Поскольку процесс управления производством воздействует на всю многостороннюю деятельность предприятия, то это дает возможность определить влияние управленческого труда на множество показателей производственной деятельности. При этом эффективность его сводится к экономии, получаемой от воздействия управленческого персонала на производственную деятельность предприятия, соизмеримой с затратами на управление.

Экономическая эффективность управленческого труда (в расчете за год) определяется по формуле

$$E_y = \frac{\mathcal{E}_y}{Z_y}, \quad (78)$$

где \mathcal{E}_y – экономический эффект;

Z_y – суммарные годовые затраты на управление.

Экономический эффект представляет собою приведенную за год сумму экономии на управленческую деятельность:

$$\mathcal{E}_y = \sum_i^n \mathcal{E}_i - E_n \times \mathcal{Z}_y, \quad (79)$$

где \mathcal{E}_i – экономия i -го вида работ;

E_n – нормативный коэффициент эффективности (0,15);

n – число выполняемых работ, давшее экономию.

Управленческий персонал своей деятельностью оказывает влияние на сокращение трудоемкости выпускаемой продукции, повышение ритмичности работы, улучшение материально-технического снабжения, обслуживания основного производства, оптимизацию технико-экономического и оперативного планирования. Поэтому экономическую эффективность его можно определить по формуле

$$E_{\text{пр}} = \frac{\Pi_{\text{т}}}{\mathcal{Z}_y}, \quad (80)$$

где $E_{\text{пр}}$ – экономическая эффективность управленческого персонала за счет роста производительности труда;

$\Pi_{\text{т}}$ – производительность труда.

Экономическую эффективность управленческого персонала можно оценивать и по приросту прибыли:

$$E_{\text{п}} = \frac{\mathcal{E}_{\text{пр}}}{\mathcal{Z}_y}, \quad (81)$$

где $E_{\text{п}}$ – экономическая эффективность деятельности управленческого персонала;

$\mathcal{E}_{\text{пр}}$ – годовая экономия за счет прироста прибыли;

\mathcal{Z}_y – суммарные годовые затраты на управление.

$$\mathcal{E}_{\text{пр}} = \frac{(A_2 - A_1)}{A_1} \times \Pi_1 + \frac{(C_1 - C_2)}{100} \times A_2, \quad (82)$$

где A_1 и A_2 – годовой объем реализуемой продукции соответственно до и после рационализации работ в управлении;

C_1 и C_2 – затраты на рубль реализуемой продукции соответственно до и после рационализации работ в управлении;

Π_1 – прибыль от реализуемой продукции до внедрения рационализации работ в управлении.

Экономию можно определить и в самой сфере управления. Экономический эффект от снижения трудоемкости обработки информации исчисляется по формуле

$$\mathcal{E}_{\text{ТР}}^i = \sum_{i=1}^n (T_1 - T_2) \times S, \quad (83)$$

где $\mathcal{E}_{\text{ТР}}^i$ – экономический эффект от снижения трудоемкости;

T_1, T_2 – трудоемкость i -й управленческой процедуры (операции) до и после рационализации работ, человеко-дни;

S – средняя годовая стоимость человеко-дня управленческого персонала;

n – число процедур (операций).

Улучшение структуры аппарата управления предприятием, механизация и автоматизация – важнейшие направления в его работе. Эффективность в данном случае рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E}_{\text{Ч}} = \left[\left(\frac{\Phi_1}{\Phi_2} - 1 \right) \times \text{Ч} \right] \times S, \quad (84)$$

где $\mathcal{E}_{\text{Ч}}$ – экономия затрат за счет условного высвобожденными работниками;

Φ_1, Φ_2 – фонд рабочего времени в среднем на одного работающего соответственно до и после рационализации, ч;

Ч – численность работающих до рационализации, чел.;

S – средняя годовая заработная плата одного работника.

Эффективность управленческого труда можно определить и по таким показателям, как размер выработки на одного работника и величина соотношения затрат на производство и на управление.

Годовая выработка управленческого персонала определяется по формуле

$$\mathcal{E}_{\text{Y}}^{\text{B}} = \frac{O_{\text{Т.П.}}}{\text{Ч}_{\text{Y}}}, \quad (85)$$

где $\mathcal{E}_{\text{Y}}^{\text{B}}$ – годовая выработка управленческого персонала;

$O_{\text{Т.П.}}$ – годовой объем товарной (валовой) продукции;

Ч_{Y} – среднесписочная численность управленческого персонала, чел.

Коэффициент оперативности работы управленческого персонала характеризует своевременность выполнения соответствующих заданий:

$$K_{\text{O.P}} = \frac{\sum_{i=1}^{m_1} (D_1 - d_1) \times K_1 + \sum_{i=1}^{m_2} (D_2 - d_2) \times K_2 + \dots + \sum_{i=1}^{m_n} (D_n - d_n) \times K_n}{\sum_{i=1}^{m_1} D_1 \times K_1 + \sum_{i=1}^{m_2} D_2 \times K_2 + \dots + \sum_{i=1}^{m_n} D_n \times K_n}, \quad (86)$$

где D_1, D_2, \dots, D_n – директивные сроки исполнения задания, установленные соответственно вышестоящей организацией, руководством предприятия, производственными и

функциональными подразделениями, дни;

d_1, d_2, \dots, d_n – отставание от принятого срока исполнения соответствующих заданий, дни;

m_1, m_2, \dots, m_n – число заданий;

K_1, K_2, \dots, K_n – коэффициенты значимости, условно характеризующие различные виды заданий по степени важности.

Коэффициент качества выполнения управленческих функций определяют следующим образом:

$$K_{\text{к.у.ф}} = 1 - \frac{\sum_1^n t_{\text{нпi}}}{\sum_1^m \Phi_{\text{смi}}}, \quad (87)$$

где $t_{\text{нпi}}$ – потери рабочего времени из-за несвоевременного или неудовлетворительного выполнения соответствующей функции управления;

n – число функций управления;

$\Phi_{\text{смi}}$ – сменный фонд времени m -го подразделения;

m – число подразделений.

Коэффициент рациональности ведения управленческой документации используется для определения уровня унификации, стандартизации, типизации и трафаретизации управленческой документации:

$$K_{\text{р.д}} = \frac{E_{\text{ун}} + E_{\text{ст}} + E_{\text{тр}}}{E_{\text{о}}}, \quad (88)$$

где $E_{\text{ун}}, E_{\text{ст}}, E_{\text{тр}}$ – число унифицированных, стандартизированных, трафаретных документов;

$E_{\text{о}}$ – общее число всех видов документов, применяемых в управлении производством.

Для анализа рационализации труда руководителя эффективность структуры рабочего дня можно определить по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_c = \frac{n}{O}, \quad (89)$$

где \mathcal{E}_c – эффективность структуры;

n –

n – время на решение перспективных задач;

O – время на оперативную деятельность.

Можно определять удельные затраты времени на прием сотрудников, совещания и заседания в общем его бюджете, соотношение затрат времени

на собственно служебные дела и повышение своей квалификации (чтение специальной литературы, участие в системе повышения квалификации и т.д.).

При решении задачи по определению эффективности организации труда управленческого персонала используется метод определения величины коэффициента, характеризующий уровень организации управленческого труда ($K_{O.U.T}$) по формуле (по методике А.Я. Кибанова):

$$K_{O.U.T} = (K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5)/5. \quad (90)$$

Исходные данные и пример расчета $K_{O.U.T}$ приведен в табл. 5.25.

Т а б л и ц а 5 . 2 5

Показатели уровня организации управленческого труда

Наименование показателя	Обозначение	Формула расчета показателя	Наименование показателей, составляющих формулу	Значение
1	2	3	4	5
1. Уровень использования рабочего времени	K_1	$V_1/V_2 = 119/171$	V_1 – время работы, выполняемой в соответствии с должностными инструкциями в месяц; V_2 – общее время работы в месяц (час.)	0,69
2. Уровень технической оснащённости труда	K_2	$\sqrt{K_{ис}} \times \sqrt{K_{тв}} = \sqrt{0,83} \times 0,25$	$K_{ис}$ – показатель использования технических средств управления; $K_{тв}$ – показатель технической вооружённости труда	0,2
3. Уровень условий труда	K_3	$K_n/K_o = 398/563$	K_n – количество рабочих мест с нормальными условиями труда; K_o – общее количество рабочих мест	0,71
4. Уровень организации рабочих мест	K_4	$K_{тп}/K_o = 296/563$	$K_{тп}$ – количество рабочих мест, отвечающих требованиям типовых проектов; K_o – общее количество рабочих мест	0,52
5. Уровень нормирования труда	K_5	$V_n/V_2 = 78/171$	V_n – время, затрачиваемое на выполнение нормируемых работ в месяц; V_2 – время, затрачиваемое на выполнение ненормируемых работ в месяц (час)	0,45
6. Уровень организации управленч. труда	$K_{O.U.T}$	$(K_1+K_2+K_3+K_4+K_5)/5$	K_i – расчетные значения показателей	0,51

$K_{ис}$ – показатель использования технических средств управления, определяемый по формуле:

$$K_{ис} = T_{ф}/T_{р},$$

где $T_{ф}$ – суммарное фактическое время использования технических средств управления в год (час);

$T_{р}$ – суммарное расчетное время использования технических средств управления в год (час).

$$K_{ис} = 360/430 = 0,83.$$

$K_{тв}$ – показатель технической вооруженности труда, определяемый по формуле:

$$K_{тв} = C_{ф}/(C_{ср}*Н),$$

где $C_{ф}$ – фактическая стоимость технических средств управления в подразделении, руб.;

$C_{ср}$ – среднесписочная численность персонала подразделения, чел;

$Н$ – нормативы оснащения техническими средствами управления в среднем на одного работающего, руб.

$$K_{тв} = 2120/31*270 = 0,25.$$

Как показал расчет, существующий уровень организации труда $K_{о.у.т}$ соответствует достаточно низкому значению 0,51.

Внедрение мероприятий по рационализации труда управленческого персонала 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.

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 [4]:

- | | |
|--|------|
| 1. Затраты на внедрение $Z_{ед}$, тыс. руб. | 1900 |
| 2. Затраты времени (годовые), ч: | |
| а) на поиск документов: | |

– до внедрения мероприятий T_1	220
– после внедрения T_2	100
б) на обработку корреспонденции и документов:	
– до внедрения мероприятий T_3	60
– после внедрения T_4	20
3. Среднечасовая заработная плата работников ЗП, руб.	200
4. Отчисление на соцстрах, пенсионный фонд и др., %	39
5. Амортизационные отчисления, %	7
6. Затраты на текущий ремонт Z_p , тыс. руб.	100

Расчеты:

1) экономия рабочего времени

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

2) относительная экономия фонда заработной платы

$$3200 \cdot 200 = 640000 \text{ руб.};$$

3) экономия по отчислениям

$$640000 \cdot 0,39 = 249600 \text{ руб.};$$

4) увеличение амортизационных отчислений

$$1900000 \cdot 0,07 = 133000 \text{ руб.};$$

5) экономическая эффективность

$$E_r = 640000 + 249600 - 133000 - (0,15 \cdot 1900000) - 100000 = 371600 \text{ руб.}$$

Таким образом, любая современная организация – это 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, за счет повышения экономичности работы управления вследствие сокращения потерь рабочего времени, роста исполнительской дисциплины, творческой активности работников, четкого распределения ответственности за порученную работу; во-вторых, за счет повышения эффективности работы управленческого персонала, стимулирования его труда в зависимости от конечных результатов производства.

5.8. Рекомендуемая литература

1. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования [Текст] / Б. Андерсен. – М.: Стандарты и качество, 2007. – 272 с.
2. Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент [Текст]: учебник / Л.Е. Басовский. – М.: Инфра-М, 2007. – 240 с.
3. Бланк, И.А. Финансовая стратегия предприятия [Текст] / И.А. Бланк. – Киев: Ника-Центр, 2006. – 520 с.
4. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент. учебный курс [Текст] / И.А. Бланк. – Киев: Эльга, Ника-Центр, 2007. – 655 с.
5. Валдайцев, С.В. Оценка бизнеса [Текст]: учебник / С.В. Валдайцев. – М.: ТК Велби, Проспект, 2008. – 576 с.
6. Вахрушина, М.А. Управленческий анализ [Текст]: учебное пособие / М.А. Вахрушина. – 6-е изд., испр. – М.: Омега-Л, 2010. – 399 с.
7. Виленский, П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов: теория и практика [Текст]: учебное пособие / П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк. – М.: Дело, 2008. – 1103 с.
8. Галицкая, С.В. Финансовый менеджмент. Финансовый анализ. Финансы предприятий [Текст] / С.В. Галицкая. – М.: Эксмо, 2008. – 652 с.
9. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ [Текст] / Р.М. Грант. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
10. Графова, Г.Ф. Оценка эффективности производственно-хозяйственной деятельности организаций [Текст]: учебное пособие / Г.Ф. Графова, С.В. Гуськов. – М.: Академия, 2007. – 186 с.
11. Зенкина, И.В. Экономический анализ в системе финансового менеджмента [Текст] / И.В. Зенкина. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 320 с.
12. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 304 с.
13. Клишевич, Н.Б. Финансы организаций. Менеджмент и анализ [Текст]: учебное пособие / Н.Б. Клишевич. – М.: КноРус, 2011. – 304 с.

14. Количественные методы в экономических исследованиях [Текст] / под ред. М.В. Грачевой [и др.]. – М.: Юнити-Дана, 2004. – 791 с.
15. Колчина, Н.В. Финансовый менеджмент [Текст]: учебное пособие / Н.В. Колчина, О.В. Португалова, Е.Ю. Макеева. – М.: Юнити-Дана, 2008. – 464 с.
16. Маршал, В. Мейер. Оценка эффективности бизнеса [Текст] / В. Мейер Маршал. – М.: Вершина, 2004. – 272 с.
17. Рассказова, А.Н. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании [Текст]: учебное пособие / А.Н. Рассказова, С.В. Рассказов. – М.: Ютас, 2007. – 132 с.
18. Савицкая, Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебник / Г.В. Савицкая. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 608 с.
19. Савицкая, Г.В. Экономический анализ [Текст]: учебник / Г.В. Савицкая. – 14-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 656 с.
20. Финансовый менеджмент. Проблемы и решения [Текст]: учебник / под ред. А.З. Бобылевой. – М.: Юрайт, 2011. – 912 с.
21. Хорин, А.Н. Стратегический анализ [Текст]: учебное пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2009. – 448 с.
22. Шеремет, А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебник / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 368 с.
23. Шеремет, А.Д. Теория экономического анализа [Текст]: учебник / А.Д. Шеремет. – 3-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.
24. Шеремет, А.Д. Бухгалтерский учет и анализ [Текст]: учебник / А.Д. Шеремет, Е.В. Старовойтова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 432 с.
25. Арустамов, Э.А. Организация предпринимательской деятельности [Текст]: учебное пособие / Э.А. Арустамов, А.Н. Пахомкин, Т.П. Митрофанова. – 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2011. – 334 с.
26. Асаул, А.Н. Организация предпринимательской деятельности [Текст]: учебник / А.Н. Асаул. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2013. – 352 с.
27. Бараненко, С.П. Основы предпринимательства [Текст]: учебное пособие / С.П. Бараненко, М.Н. Дудин, Н.В. Лясников. – М.: Центрполиграф, 2010. – 191 с.
28. Беспалов, М.В. Особенности развития предпринимательской деятельности в условиях современной России [Текст]: учебное пособие / М.В. Беспалов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 232 с.
29. Бланк, С. Стартап. Настольная книга основателя [Текст] / С. Бланк, Б. Дорф. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 616 с.

30. Валдайцев, С.В. Малое инновационное предпринимательство [Текст]: учебное пособие / С.В. Валдайцев, Н.Н. Молчанов, К. Пецольт – М.: Проспект, 2011. – 538 с.
31. Валигурский, Д.И. Организация предпринимательской деятельности [Текст]: учебник / Д.И. Валигурский. – 3-е изд., перераб., доп. – М.: Дашков и К, 2012. – 520 с.
32. Гарина, Е.П. Основы предпринимательской деятельности [Текст]: учебник / Е.П. Гарина, О.В. Медведева, Е.В. Шпилевская. – Ростов н/Д.: Феникс, 2010. – 352 с.
33. Замедлина, Е.А. Предпринимательство [Текст]: учебное пособие / Е.А. Замедлина. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 288 с.
34. Крутик, А.Б. Основы предпринимательской деятельности [Текст]: учебное пособие / А.Б. Крутик, М.В. Решетова. – 3-е изд., стереот. – М.: Академия, 2010. – 320 с.
35. Кузьмина, Е.Е. Организация предпринимательской деятельности. Теория и практика [Текст]: учебное пособие / Е.Е. Кузьмина, Л.П. Кузьмина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014. – 508 с.
36. Кузнецова, И.И. Основы малого предпринимательства [Текст]: учебник / И.И. Кузнецова. – М.: Академия, 2011. – 192 с.
37. Лапуста, М.Г. Предпринимательство [Текст]: учебник / М.Г. Лапуста. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 384 с.
38. Одинцов, А.А. Экономическая и информационная безопасность предпринимательства [Текст] / А.А. Одинцов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Академия, 2008. – 336 с.
39. Основы предпринимательской деятельности. Содержание деятельности, качества и компетенции, профессиональная карьера, личная организация предпринимателя [Текст]: учебное пособие / С.Д. Резник, И.В. Глухова, Н.А. Назарова, А.Е. Черников; под ред. С.Д. Резника. – 3-е изд., перераб. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 224 с.
40. Самарина, В.П. Основы предпринимательства [Текст]: учебное пособие / В.П. Самарина. – 2-е изд., перераб. – М.: КноРус, 2010. – 224 с.
41. Череданова, Л.Н. Основы экономики и предпринимательства [Текст]: учебник / Л.Н. Череданова. – 9-е изд., стереот. – М.: Академия, 2010. – 176 с.

6. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА¹⁴

Исходя из современных требований, менеджер должен хорошо знать правовую основу деятельности организации. Это способствует развитию организации и повышению эффективности ее деятельности.

Одной из задач дипломного проекта является выполнение раздела «Правовое обеспечение». Основной задачей выпускника в работе над правовым разделом дипломного проекта является анализ и применение правовых документов, на основе которых работает организация.

Правовая база деятельности организации постоянно изменяется, принимаются поправки, новые законы.

При работе над правовым разделом дипломного проекта необходимо начинать с анализа базового закона, определяющего деятельность организаций в данной отрасли, затем следует рассмотреть законы, правообеспечивающие отдельные виды деятельности организации и законодательные акты, касающиеся условий деятельности конкретной предприятия. Необходимо проследить изменения в законах, затрагивающих деятельность организации, описываемой в дипломном проекте.

В случае если дипломный проект затрагивает проблемы международных экономических отношений, рассмотрение законодательных документов следует начинать с международных правовых актов.

Если правовая база сферы деятельности тех или иных организаций, затронутых в дипломном проекте, не развита, то можно провести сравнительный анализ с аналогичными законами в зарубежных странах.

В данном разделе приводятся рекомендуемые задания для освещения правовых вопросов по темам дипломного проекта. По согласованию с руководителем ДП и консультантом по правовому обеспечению задание может быть изменено в соответствии с темой и целью проекта.

6.1. Управление организацией

В связи с возрастающей сложностью деятельности современной организации, функционирующей в жестких условиях рыночной экономики, обостряющейся борьбы за качество продукции, резко возросших информационных потоков, более сложным стало управление любой современной организацией. К руководителю организации, которая стремится к процветанию, сегодня предъявляются все более жесткие требования, связанные с необходимостью владения и использования в повседневной практике управления современных управленческих технологий. Безусловно, оказавшись один на один перед выбором стратегии организации управления в

¹⁴ Материал по направлению подготовлен С.К. Полубинским.

организации, руководитель взвешивает все «за» и «против» сопоставляет имеющуюся в его распоряжении информацию об организации управления с собственным опытом, а, самое главное, с собственной системой предпочтений, с ситуацией, сложившейся в организации, с его организационной культурой.

Особенности системы управления промышленными предприятиями (организациями) на современном этапе тесно связаны с изменением стратегических ориентиров в их деятельности. Основными их экономическими целями в рыночных условиях являются повышение эффективности производства, максимизация прибыли, завоевание новых рынков и удовлетворение потребностей коллектива. Вместе с тем возрастает влияние фактора хозяйственного риска, появляются преимущества свободного ценообразования, возможности самостоятельного выбора поставщиков и потребителей. Одновременно с этим с государства снимается всякая ответственность за обеспечение организации сырьем и материалами, за сбыт ее продукции, за уровень ее заработной платы.

Основная проблема реформирования экономики в России, как, впрочем, и в других бывших социалистических странах, состоит в том, что разработчики программы реформ не до конца предусмотрели формирование нового типа предприятий (организаций), который характерен для переходного периода. Такие предприятия (организации) не являются ни социалистическими, ни рыночными. Они скорее ориентированы на выживание и пытаются обеспечить продолжение своей деятельности в крайне нестабильных условиях.

Основные темы по данному направлению:

1. Повышение эффективности управления организацией;
2. Технология управления организацией;
3. Исследование внутренней среды организации;
4. Информационное обеспечение системы управления организацией;
5. Повышение качества принимаемых, управленческих решений;
6. Методы управления в организации;
7. Управление проектом.

Рекомендуемый перечень правовых вопросов при разработке дипломного проекта по направлению «Управление организацией» (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Рекомендуемый перечень правовых вопросов при разработке дипломного проекта по направлению «Управление организацией»

№ п/п	Темы дипломных проектов	Правовые вопросы в дипломном проекте
1	2	3
1	Организационно-функциональная структура управления организацией	1. Организационно-правовая форма организации (предприятия) 2. Правовые вопросы управления АО 3. Правовые вопросы управления ООО
2	Организация управления в организациях стройиндустрии	1. Особенности правового регулирования управленческой деятельности в организациях стройиндустрии 2. Правовые вопросы организации управления 3. Правовое регулирование взаимодействия управленческих служб в фирме
3	Организация управления проектным институтом (фирмой)	1. Особенности правового регулирования управленческой деятельностью в проектном институте (фирме) 2. Вопросы управления в учредительных документах проектного института (фирмы)
4	Внедрение системы организационного управления строительно-монтажным трестом в современных условиях хозяйствования	1. Правовые вопросы организации (внедрения) системы организационного управления строительно-монтажным трестом 2. Правовое положение имущества в строительномонтажном тресте и его структурных единицах 3. Самостоятельность структурных единиц (правовые вопросы)
5	Организация управления на малом предприятии	1. Организационно-правовые формы малых предприятий 2. Правовые вопросы управления ООО 3. Правовые вопросы управления АО
6	Создание холдинговой компании в строительстве	1. Правовые вопросы создания холдинговой компании 2. Правовые вопросы взаимоотношений субъектов, входящих в состав холдинговой компании 3. Правовые аспекты доверительного управления имуществом
7	Совершенствование акционерной формы хозяйствования	1. Правовые вопросы создания АО, его реорганизации и ликвидации 2. Права акционеров общества 3. Правовые аспекты управления АО
8	Организационные вопросы управления совместным предприятием	1. Правовые вопросы создания и деятельности совместных предприятий в РФ 2. Правовые аспекты общей собственности 3. Правовые вопросы управления совместным предприятием
9	Организационное обеспечение процессов оперативного управления организацией	1. Правовые вопросы оперативного управления организацией 2. Правовые аспекты управления организацией в учредительных документах

Окончание табл. 6.1

1	2	3
10	АСУ предприятия	1. Правовые вопросы создания АСУ предприятием 2. Правовые вопросы использования программных средств управления 3. Правовые аспекты охраны труда при работе с ПЭВМ
11	Управление строительной деятельностью в регионе	1. Органы управления строительной деятельностью в регионе и их взаимодействие 2. Правовые акты органов управления строительной деятельностью
12	Пути повышения эффективности и качества управленческих решений	1. Правовые вопросы эффективного управления на примере строительных АО 2. Правовые аспекты инновационного управления организацией
13	Стратегическое управление организацией	1. Правовые вопросы стратегического управления организацией 2. Правовые аспекты управления организацией в учредительных документах
14	Организация информационного обеспечения системы управления	1. Правовые вопросы создания и деятельности АСУ предприятием 2. Правовые аспекты управленческой деятельности с использованием ПЭВМ
15	Анализ и проектирование системы управления деятельностью строительной организации (предприятия)	1. Правовые аспекты создания и функционирования системы управления деятельностью строительной организации 2. Правовые вопросы труда руководителей строительных организаций
16	Инновационное управление организацией	1. Правовые вопросы инновационного управления предприятием 2. Правовое регулирование инновационных процессов
17	Строительный рынок и его основные участники	1. Правовые вопросы управления при становлении российского строительного рынка 2. Биржевая торговля строительными материалами 3. Реклама строительных материалов
18	Основные этапы развития управления проектами в России	1. Правовые аспекты системы управления проектами 2. Права и обязанности участников проекта 3. Ответственность сторон за неисполнение обязательств
19	Управление инвестиционными проектами	1. Правовое регулирование инвестиционной деятельности 2. Права и обязанности заказчика в инвестиционном проекте 3. Правовые вопросы финансирования инвестиционных проектов
20	Перспектива развития и изменения управления проектами в России	1. Правовые вопросы управления проектами в России 2. Изменения прав и обязанностей участников проекта 3. Финансирование проекта (правовой аспект)

6.2. Управление персоналом

Менеджмент в общем виде можно определить как систему экономического управления производством, которая включает совокупность принципов, методов, форм и приемов управления. К менеджменту относятся теория управления и практические образцы эффективного руководства, под которым понимается искусство управления.

Стратегия функционирования и развития любого предприятия (организации) немыслима без обращения к персоналу. Для того, чтобы обеспечить эффективное функционирование организации, на ней должна быть сформирована сильная команда, способная поддерживать ее высокий профессиональный авторитет.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Постоянные изменения в экономике также требуют и повышения профессионализма менеджеров по персоналу.

Основные темы данного направления:

1. Кадровый менеджмент в организации;
2. Кадровое планирование;
3. Набор, отбор и найм персонала;
4. Повышение квалификации и продвижение по службе управленческого персонала;
5. Управление карьерой;
6. Разработка системы управления персоналом в организации;
7. Зарубежный опыт кадрового менеджмента;

Рекомендуемый перечень правовых вопросов при разработке дипломного проекта по направлению «Управление персоналом» (табл. 6.2).

Т а б л и ц а 6 . 2

Рекомендуемый перечень правовых вопросов при разработке дипломного проекта по направлению «Управление персоналом»

№ п/п	Темы дипломных проектов	Правовые вопросы в дипломном проекте
1	2	3
1	Кадровый менеджмент в организации	1. Правовое регулирование кадрового менеджмента 2. Особенности регулирования кадровых отношений в рыночных условиях 3. Правовые основы кадрового планирования в организации

Продолжение табл. 6.2

1	2	3
2	Кадровое планирование в организации	1. Изменения в правовом регулировании кадровых отношений 2. Влияние правового регулирования на успешную деятельность фирмы
3	Набор, отбор и найм персонала в фирме	1. Правовые основы конкурентного отбора работников фирмы 2. Заключение трудовых договоров с работниками фирмы 3. Дополнительные условия трудовых договоров, как особенности трудовых отношений 4. Правовые аспекты требований к персоналу
4	Подготовка, повышение квалификации и продвижение управленческих кадров в фирме	1. Правовое регулирование отношений по подготовке кадров на производстве 2. Правовые вопросы повышения квалификации высших руководителей и менеджеров среднего звена 3. Гарантии и компенсации работникам, совмещающим работу с обучением 4. Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров 5. Право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации
5	Внутрифирменные социальные программы	1. Правовое регулирование социальных отношений в коллективном договоре 2. Правовые вопросы социального обеспечения и страхования работников фирмы
6	Методология оценки деятельности службы управления персоналом	1. Правовые вопросы полномочий и ответственности службы управления персоналом 2. Правовые аспекты кадровой деятельности в фирмах 3. Правовое регулирование изменений в деятельности службы управления персоналом
7	Перестройка деятельности кадровых служб в условиях рыночной экономики	1. Правовые вопросы формирования кадровых служб в условиях рыночной экономики 2. Правовые аспекты деятельности кадровой службы
8	Разработка системы управления персоналом в организации	1. Правовые вопросы создания системы управления персоналом в организации 2. Роль должностных инструкций работников фирмы в системе управления персоналом
9	Повышение эффективности управления персоналом на основе внедрения срочных трудовых договоров	1. Понятие срочного трудового договора 2. Особенности трудовых договоров специалистов и руководителей 3. Правовые вопросы заключения трудовых договоров на определенный срок

1	2	3
10	Организация информационного обеспечения процессов управления персоналом в организации	1. Документирование трудовых отношений 2. Защита персональных данных работника
11	Формирование и повышение эффективности деятельности управленческой команды менеджеров	1. Правовые вопросы формирования команды 2. Правовое регулирование деятельности управленческой команды 3. Правовые аспекты распределения ролей и функций в команде
12	Управление мотивацией персонала в организациях	1. Правовое регулирование мотивации 2. Правовые вопросы оплаты труда
13	Женщина-менеджер: социально-экономические проблемы становления и адаптации в рыночных условиях	1. Особенности регулирования труда женщин 2. Гарантии, предоставляемые женщинам в соответствии с трудовым законодательством
14	Женщина-предприниматель: социально-экономические проблемы становления и адаптации в рыночных условиях	1. Особенности регулирования труда женщин 2. Гарантии, предоставляемые женщинам в соответствии с трудовым законодательством
15	Управление трудовой карьерой менеджеров	1. Правовые вопросы процесса продвижения управленческих кадров 2. Правовые аспекты перемещения и перевода работников
17	Обоснование и проектирование консультативного центра по управлению персоналом	Правовые вопросы создания консультативного центра по управлению персоналом

6.3. Управление маркетингом

В наше время относительно слабо представлены вопросы функционирования системы планирования и управления организацией на основе маркетинга. Дело, как правило, ограничивается описанием организационной структуры управления организацией, изредка – функциональных обязанностей работников службы маркетинга и взаимосвязей маркетинга с другими службами организации.

Маркетинг, как система, состоит из совокупности следующих элементов: цели, принципы, функции, методы, внутренняя и внешняя среда, ком-

плекс маркетинга. Использование маркетинга как управляющей системы предполагает изыскание возможностей постоянного уменьшения элементов неопределенности и риска в оценках, решениях и действиях.

В процессе маркетинговой деятельности осуществляется выбор наиболее подходящего рынка, потребителя и способа управления ими. Признавая рынок и потребителей объектами управления, надо иметь в виду, что они в значительной мере сами управляют деятельностью организации. Следовательно, маркетинг правомерно рассматривать и как управляющую, и как управляемую систему.

Управление маркетингом является необходимостью, вызванной разнообразными изменениями в процессе воспроизводства, способствующими возникновению не менее разнообразных проблем руководства. Чем мобильнее маркетинговая деятельность, тем больше потребность в управлении.

Данное направление включает в себя следующие темы:

1. Маркетинг организации;
2. Разработка стратегии маркетинга;
3. Исследование целевого рынка;
4. Система управления маркетингом в организации;
5. Организация и разработка бизнес-планов;
6. Совершенствование плана маркетинга организации.

Рекомендуемый перечень правовых вопросов при разработке дипломного проекта по направлению «Управление маркетингом» (табл. 6.3).

Т а б л и ц а 6 . 3

Рекомендуемый перечень правовых вопросов при разработке дипломного проекта по направлению «Управление маркетингом»

№ п/п	Тема дипломных проектов	Правовые вопросы в дипломном проекте
1	2	3
1	Маркетинг в фирме	1. Сферы применения права в маркетинговой деятельности 2. Правовые отношения как элемент внешней среды маркетинга 3. Внутрифирменные документы как элемент внутренней сферы маркетинга
2	Разработка стратегии маркетинга	1. Правовой статус субъекта маркетинговой деятельности, его права и обязанности 2. Правовое регулирование взаимоотношений субъекта с другими участниками рыночной сферы 3. Правовое регулирование внутрифирменного управления, планирования организации, применения комплекса маркетинга

1	2	3
3	Маркетинговые исследования рынка	1. Правовое регулирование получения и исследования информации 2. Коммерческая и служебная тайна 3. Правовые вопросы конкуренции
4	Информационное обеспечение маркетинга	1. Правовые вопросы документирования информации, информационные ресурсы, персональные данные, конфиденциальная информация 2. Договор возмездного оказания услуг как юридическое оформление процесса получения информации 3. Охрана и защита авторских и патентных прав
5	Создание и функционирование маркетинговой службы в организациях	1. Правовые вопросы подбора персонала по сбыту, рекламе 2. Правовые вопросы подготовки и переподготовки персонала маркетинговых служб 3. Правовое регулирование деятельности маркетинговой службы в организации
6	Разработка системы управления маркетингом в фирме	1. Правовые вопросы организации управления маркетингом в фирме 2. Правовое регулирование создания и перестройки организационных структур управления маркетинговой деятельностью
7	Организация рекламной деятельности в фирме	1. Законодательство о рекламной деятельности 2. Реклама как объект авторского права и смежных прав 3. Общие и специальные требования к рекламе 4. Особенности рекламы отдельных товаров 5. Реклама для несовершеннолетних 6. Международные правила в области рекламы

6.4. Диагностика и управление хозяйственной деятельностью организации

Важную роль в обеспечении повышения эффективности производства играет экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности организации, являющийся составной частью экономических методов управления. Анализ является базой планирования, средством оценки качества планирования и выполнения плана.

Предметом экономического анализа является производственно-хозяйственная деятельность организации.

Содержанием экономического анализа является комплексное изучение производственно-хозяйственной деятельности организации с целью объективной оценки достигнутых результатов и разработки мероприятий по дальнейшему повышению эффективности хозяйствования.

Технико-экономический анализ деятельности организации включает:

- анализ объема, сортамента и реализации продукции;

- анализ трудовых показателей;
- анализ себестоимости продукции;
- анализ прибыли;
- комплексную оценку фактической интенсификации производства против планового уровня;

– сводный анализ производственно-хозяйственной деятельности цеха.

Темы дипломного проектирования по данному направлению:

1. Теоретические основы анализа хозяйственной деятельности организации.

2. Организация анализа хозяйственной деятельности организации.

3. Анализ выполнения плана капитальных вложений.

4. Анализ внедрения новой техники.

5. Анализ выполнения производственной программы.

6. Анализ использования труда.

7. Анализ использования заработной платы.

8. Анализ финансового состояния организации.

Рекомендуемый перечень правовых вопросов при разработке дипломного проекта по направлению «Диагностика и управление хозяйственной деятельностью организации» (табл. 6.4).

Т а б л и ц а 6 . 4

Рекомендуемый перечень правовых вопросов при разработке дипломного проекта по направлению «Диагностика и управление хозяйственной деятельностью организации»

№ п/п	Тема дипломного проекта	Правовые вопросы в дипломном проекте
1	2	3
1.	Теоретические основы анализа хозяйственной деятельности предприятия.	1. Правовое регулирование производственной деятельности предприятия 2. Правовая культура руководителя и ее значение при проведении анализа хозяйственной деятельности предприятия 3. Правовое регулирование проведения анализа производственно-хозяйственной деятельности в зарубежных странах
2.	Организация анализа хозяйственной деятельности предприятия.	1. Правовое регулирование организации и проведения анализа хозяйственной деятельности предприятия 2. Функциональные обязанности работников при проведении анализа хозяйственной деятельности 3. Правовые вопросы управления организациями различных организационно-правовых форм собственности.
3.	Анализ выполнения плана капитальных вложений.	1. Правовые вопросы в области инвестиционной деятельности. 2. Взаимоотношения между основными участниками инвестиционного процесса. 3. Правовая сторона реального финансирования инвестиционных проектов.

1	2	3
4.	Анализ внедрения новой техники.	1. Особенности бухгалтерского учета в области использования основных фондов. 2. Правовой аспект внедрения новой техники. 3. Правовые вопросы регистрации, постановки на учет, использования новой техники в организации.
5.	Анализ выполнения производственной программы.	1. Особенности учета и отчетности по произведенной продукции на предприятии. 2. Форма учета реализованной продукции и ее отражение в бухгалтерских документах. 3. Правовые аспекты возможности производственной деятельности.
6.	Анализ использования труда.	1. Правовое регулирование использование труда работников. 2. Нормирование труда. 3. Правовые вопросы стимулирования труда.
7.	Анализ использования заработной платы.	1. Правовая сторона и условия выплаты заработной платы в коллективном договоре предприятия. 2. Внутрифирменная форма оплаты труда работников. 3. Правовое регулирование и ответственность руководителя предприятия за выплату заработной платы.
8.	Анализ финансового состояния предприятия.	1. Законодательство РФ о налогообложении предприятия. 2. Правовые вопросы бухгалтерского учета и отчетности. 3. Особенности организации финансового учета и отчетности на предприятии. 4. Правовые вопросы автоматизации учета результатов деятельности предприятия.

6.5. Управление финансами организации

Финансы организаций – это система денежных соотношений, возникающих в процессе формирования, распределения и использования фондов денежных ресурсов (основных и оборотных средств, заработной платы, фондов накопления и потребления, амортизационного фонда и т.п.).

Финансы организаций являются основой финансовой системы государства, поскольку организации – основное звено народно-хозяйственного комплекса. Состояние финансов организации оказывает значительное влияние на обеспеченность общегосударственных и местных денежных фондов финансовыми ресурсами. Чем крепче и устойчивее финансовое положение организаций, тем обеспеченнее государственные и местные денежные фонды, полнее удовлетворяются социально-культурные и другие потребности.

Финансы – объективная экономическая категория рыночной экономики, играющая ведущую роль. Без нормального функционирования финансового механизма рыночная экономика работать не в состоянии. Задача

государства состоит в том, чтобы оценить роль финансовых отношений в тот или иной период развития. Именно поэтому в условиях рыночной экономики необходимо научиться сочетать полную самостоятельность организаций с государственным регулированием экономики и финансов. Эти задачи должен решать функционирующий на том или ином этапе развития общества финансовый механизм.

Студенты могут выбрать одну из следующих тем по данному направлению:

1. Финансовый менеджмент как подсистема управления организацией.
2. Управление финансами в условиях вывода организации из кризиса.
3. Организация финансового менеджмента на предприятии.
4. Управление системой взаимоотношений организации и банка.
5. Управление системой взаимоотношений организации и бюджета.
6. Управление рисками в организации.
7. Применение информационных технологий в управлении финансами организации.
8. Учетно-бухгалтерский анализ затрат на производство продукции.
9. Управление финансовыми результатами деятельности организации.

Рекомендуемый перечень правовых вопросов при разработке дипломного проекта по направлению «Управление финансами организации» (табл. 6.5).

Т а б л и ц а 6 . 5

Рекомендуемый перечень правовых вопросов при разработке дипломного проекта по направлению «Управление финансами организации»

№ п/п	Темы дипломных проектов	Правовые вопросы в дипломном проекте
1	2	3
1	Финансовый менеджмент как подсистема управления организацией	1. Правовое регулирование финансовой деятельности организации. 2. Правовые вопросы государственного регулирования финансово-хозяйственной деятельности организаций.
2	Управление финансами в условиях вывода организации из кризиса	1. Правовые аспекты антикризисного управления 2. Правовые вопросы несостоятельности (банкротства)
3	Организация финансового менеджмента на предприятии	1. Правовые основы построения финансовой структуры организации. 2. Нормативно-документационное обеспечение функционирования финансовых служб организации.
4	Управление системой взаимоотношений организации и банка	1. Банковская система РФ. 2. Расчетные и кредитные отношения. 3. Открытие расчетного счета организации. 4. Сущность и формы кредита.

1	2	3
5	Управление системой взаимоотношений организации и бюджета	1. Правовые вопросы бюджетных отношений. 2. Формы взаимоотношений организации и бюджета. 3. Правовые основы функционирования бюджетных организаций.
6	Управление рисками в организации	1. Правовые основы управления производственным, кредитным, коммерческим и другими рисками организации. 2. Нормативно-правовые основы оценки различных видов рисков организации.
7	Применение информационных технологий в управлении финансами организации	1. Правовые вопросы применения лицензионных и сертифицированных программных продуктов в области управления финансами организации. 2. Соответствие применяемых информационных технологий организационно-функциональному статусу подразделений организации.
8	Учетно-бухгалтерский анализ затрат на производство продукции	1. Правовые вопросы управления механизмом формирования себестоимости продукции (услуг). 2. Нормативно-методическое регулирование учета затрат на производство продукции.
9	Управление финансовыми результатами деятельности организации	1. Нормативно-правовые основы формирования финансовых результатов организации. 2. Правовые основы налогообложения организации. 3. Организационно-правовое документационное обеспечение формирования фондов организации за счет прибыли.

6.6. Персональный менеджмент

Студентам-дипломникам предлагаются следующие темы:

1. Формирование системы персонального менеджмента;
2. Планирование личной работы менеджера;
3. Пути интенсификации и рационализации труда менеджера;
4. Самоуправление личной карьерой менеджера;
5. Рабочее место и информационное обеспечение менеджера;
6. Адаптация менеджера в новом коллективе;
7. Оценка деловых качеств менеджера.

Рекомендуемый перечень правовых вопросов при разработке дипломного проекта по направлению «Персональный менеджмент» (табл. 6.6).

По согласованию с руководителем магистерской программы рекомендуемые вопросы в правовом разделе могут быть скорректированы в соответствии с темой диссертационного исследования.

Т а б л и ц а 6 . 6

Рекомендуемый перечень правовых вопросов при разработке дипломного проекта по направлению «Персональный менеджмент»

№ п/п	Темы дипломных проектов	Правовые вопросы в дипломном проекте
1	Формирование системы персонального менеджмента	1. Правовая культура руководителя и ее значение для совершенствования самоменеджмента 2. Время работы и время отдыха руководителя 3. Ненормированный рабочий день
2	Планирование личной работы менеджера	1. Правовое регулирование рабочего времени менеджера 2. Правовые аспекты привлечения менеджеров к работе в выходные дни и к сверхурочной работе 3. Правовое регулирование времени отдыха менеджера
3	Пути интенсификации рационализации труда менеджера	1. Правовые вопросы нормирования труда менеджера 2. Правовые аспекты организации рабочих мест и условий труда 3. Правовое регулирование совместительства и совмещения
4	Рабочее место и информационное обеспечение менеджера	1. Правовые вопросы организации рабочих мест руководителей 2. Правовые аспекты организации рабочих мест на основе АСУ и ПЭВМ 3. Правовое регулирование делопроизводства
5	Система организации управленческого труда в фирме	1. Правовые аспекты организации управленческого труда 2. Нормирование управленческого труда 3. Правовые вопросы стимулирования управленческого труда

В заключение хотелось подчеркнуть, что и написание магистерской диссертации, и дальнейшая работа выпускника должны осуществляться с учётом положений различных правовых актов, определяющих те или иные стороны поведения субъектов хозяйственных отношений. Ведь правовая культура, включающая в себя: знание права, способность применять правовые знания, соблюдение законности, участие в повышении правовой культуры подчиненных; способность участвовать в правотворческой деятельности и т.п., – является важной составляющей профессиональной компетентности современного руководителя.

При этом часто изменяющееся законодательство требует от руководителей постоянного повышения своего уровня правовых знаний, что будет способствовать эффективному решению управленческих задач.

6.7. Рекомендуемая литература

1. Федеральный закон от 26.07.2006 г. №135-ФЗ (ред. от 29.11.2010) «О защите конкуренции» [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 02.12.2010.

2. Кодекс РФ об административных правонарушениях (ред. от 29.12.2010) [Текст] // Российская газета. – 31.12.2010.

3. Гражданский кодекс Российской Федерации (ред. от 30.06.2008) [Текст] // Российская газета. – 03.07.2008.

4. Федеральный закон от 29.10.1998 №164-ФЗ (ред. от 08.05.2010) «О финансовой аренде (лизинге)» [Текст]. – М.: Омега – Л, 2010.

5. Федеральный закон от 09.07.1999 № 160-ФЗ (ред. от 29.04.2008) «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» [Текст] // Российская газета. – 07.05.2008.

6. Приказ ФАС РФ от 28.04.2010 №220 «Об утверждении Порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке» [Текст] // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. – №34. – 23.08.2010.

7. Распоряжение Правительства РФ от 19.05.2009 №691-р (ред. от 17.12.2010) «Об утверждении Программы развития конкуренции в Российской Федерации» (вместе с планом мероприятий по реализации программы развития конкуренции в Российской Федерации на 2009-2012 гг.) [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 01.06.2009. – N 22.

8. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2011 год и плановый период 2012 и 2013 годов» [Электронный ресурс] // СПС «Консультант плюс».

9. Приказ Росстата от 11.03.2009 N 37 «Об утверждении Методологических положений по системе статистических показателей, разрабатываемых в статистике строительства и инвестиций в основной капитал» [Электронный ресурс] // СПС «Консультант плюс».

10. Постановление Правительства РФ от 10.04.2002 N 228 (ред. от 23.03.2006) «О мерах по повышению эффективности использования федерального имущества, закрепленного в хозяйственном ведении федеральных государственных унитарных предприятий» (вместе с «Правилами разработки и утверждения программ деятельности и определения подлежащей перечислению в федеральный бюджет части прибыли федеральных государственных унитарных предприятий») [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 27.03.2006.

11. Постановление Правительства РФ от 09.04.2010 N 218 «О мерах государственной поддержки развития кооперации российских высших учебных заведений и организаций, реализующих комплексные проекты по созданию высокотехнологичного производства» (вместе с «Правилами предоставления субсидий на государственную поддержку развития коопе-

рации российских высших учебных заведений и организаций, реализующих комплексные проекты по созданию высокотехнологичного производства») [Текст] // Российская газета. – 16.04.2010. – N 81.

12. Федеральный закон от 24.07.2007 N 221-ФЗ (ред. от 27.12.2009) «О государственном кадастре недвижимости» (принят ГД ФС РФ 04.07.2007) (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.03.2010) [Текст] // Российская газета. – 23.12.2009.

13. Постановление Правительства РФ от 25.07.2002 N 564 (ред. от 01.09.2008) «О Типовых правилах доверительного управления закрытым паевым инвестиционным фондом» [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 08.09.2008.

14. Приказ Минэкономразвития РФ от 03.11.2009 N 447 «Об утверждении формы декларации об объекте недвижимого имущества» [Текст] // Российская газета. – 15.01.2010. – N6.

15. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ (ред. от 23.07.2010) «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» [Текст] // Российская газета. – 26.07.2010.

16. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ (ред. от 29.04.2008) «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации», Собрание законодательства РФ, 05.05.2008.

17. Распоряжение Правительства Москвы от 07.12.2004 №2450-РП (ред. от 18.12.2007) «О мерах по повышению эффективности системы координации и контроля за реализацией инвестиционных проектов на территории города Москвы» [Текст] // Вестник Мэра и Правительства Москвы. – 22.12.2004. – №71.

18. Письмо Росстроя от 30.12.2004 №ВА – 6104/03 «О создании механизмов привлечения внебюджетных источников финансирования на ликвидацию ветхого и аварийного фонда» [Текст] // Журнал руководителя и главного бухгалтера ЖКХ. – 2005. – №5.

19. Потёмкин, А.И. Антикризисное управление неплатёжеспособным предприятием (экономико-правовые вопросы) [Текст]: учебник / А.И. Потёмкин, П.И. Потёмкин, Н.Г. Новикова. – Новосибирск: Изд-во СОРАН, 2004.

20. Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ (ред. от 28.12.2010) «О несостоятельности (банкротстве)» [Текст] // Российская газета. – 31.12.2010.

21. Постановление Правительства Пензенской области от 24.12.2009 (с изм. от 01.11.2010) «Развитие инновационной деятельности в Пензенской области (2009-2013 гг.)» [Текст] // Пензенские губернские ведомости. – 30.12.2009. – №7.

22. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 17.02.2009 №152 (ред. от 16.09.2010) «О мерах по реализации инновационной

политики в Санкт-Петербурге в 2009-2011 гг.» [Текст] // Вестник Администрации Санкт-Петербурга. – 27.03.2009. – №3.

23. Постановление Правительства РФ от 25.12.2009 N 1088 «О единой вертикально интегрированной государственной автоматизированной информационной системе «Управление» [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 04.01.2010. – N 1.

24. Постановление Правительства РФ от 28.01.2002 N 65 (ред. от 09.06.2010) «О федеральной целевой программе «Электронная Россия (2002 – 2010 годы)» [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 21.06.2010.

25. Федеральный закон от 29.11.2001 N 156-ФЗ (ред. от 22.04.2010) «Об инвестиционных фондах» [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 26.04.2010.

26. Налоговый кодекс РФ [Текст]. – М.: Эксмо, 2010.

27. Федеральный закон от 13.12.2010 N 357-ФЗ «О федеральном бюджете на 2011 год и на плановый период 2012 и 2013 годов» [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 20.12.2010. – N 51.

28. Стратегия развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2015 года [Электронный ресурс] // СПС «Консультант плюс».

29. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2011 год и плановый период 2012 и 2013 годов [Электронный ресурс] // СПС Консультант плюс.

30. Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 29.12.2010) «О некоммерческих организациях» [Текст] // Российская газета. – 31.12.2010.

31. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Изд. Проспект, 2010.

32. Приказ Минобрнауки РФ от 24.03.2010 N 209 «О порядке аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений» [Электронный ресурс] // СПС Консультант плюс.

33. Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 28.12.2010) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [Текст] // Российская газета. – 31.12.2010.

34. Федеральный закон от 02.03.2007 N 25-ФЗ (ред. от 17.07.2009) «О муниципальной службе в Российской Федерации» [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 20.07.2009.

35. Соболева, Е.А. Нюансы аттестации педагогических работников [Текст] / Е.А. Соболева // Отдел кадров бюджетного учреждения. – №11. – 2010.

36. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации [Текст] / Е.Н. Сидоренко, В.А. Гейхман. – 5-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2010.

37. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации [Текст] / под ред. К.Н. Гусова. – М.: Изд. Проспект, 2010.

38. Климкина, Ю.Б. Создаём команду: секреты подбора персонала для успешного бизнеса [Текст] / Ю.Б. Климкина. – М.: Эксмо, 2010.
39. Исаев, З.Э. Управление трудовыми ресурсами [Текст] / З.Э. Исаев. – М.: Изд. РАГС, 2010.
40. Федеральный закон от 30.12.2008 N 307-ФЗ (ред. от 28.12.2010) «Об аудиторской деятельности» [Текст] // Российская газета. – 28.12.2010.
41. Федеральный закон от 19.07.2007 N 139-ФЗ (ред. от 31.05.2010) «О Российской корпорации нанотехнологий» [Текст] // Российская газета. – 02.06.2010.
42. Федеральный закон от 24.07.2008 N 161-ФЗ (ред. от 28.12.2010) «О содействии развитию жилищного строительства» [Текст] // Российская газета. – 31.12.2010.
43. «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 28.12.2010) [Текст] // Российская газета. – 31.12.2010.
44. Федеральный закон от 23.11.2007 N 270-ФЗ (ред. от 29.12.2010) «О Государственной корпорации «Ростехнологии» [Текст] // Российская газета. – 31.12.2010.
45. Постановление Правительства РФ от 23.09.2002 N 696 (ред. от 02.08.2010) «Об утверждении федеральных правил (стандартов) аудиторской деятельности» [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 09.08.2010.
46. Закон РФ от 27.11.1992 N 4015-1 (ред. от 29.11.2010) «Об организации страхового дела в Российской Федерации» [Текст] // Российская газета. – 30.11.2010.
47. Гражданский кодекс Российской Федерации (ред. от 30.06.2008) [Текст] // Российская газета. – 03.07.2008.
48. «Градостроительный кодекс Российской Федерации» от 29.12.2004 N 190-ФЗ (ред. от 29.11.2010) [Текст] // Российская газета. – 30.11.2010.
49. Федеральный закон от 26.12.2008 N 294-ФЗ (ред. от 28.12.2010) «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» [Текст] // Российская газета. – 31.12.2010.
50. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 28.12.2010) «Об обществах с ограниченной ответственностью» [Текст] // Российская газета. – 31.12.2010.
51. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 28.12.2010) «Об акционерных обществах» [Текст] // Российская газета. – 31.12.2010.
52. Федеральный закон от 14.11.2002 N 161-ФЗ (ред. от 02.07.2010) «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 05.07.2010.
53. Постановление Правительства РФ от 21.04.2006 N 233 (ред. от 16.01.2007) «О нормативах оценки финансовой устойчивости деятельности застройщика» [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 21.01.2007.

54. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 N 367 «Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа» [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 30.06.2003. – N 26.
55. Приказ Минрегиона РФ от 17.04.2010 N 173 «Об утверждении Методики расчета показателей абсолютной и относительной финансовой устойчивости, которым должны соответствовать коммерческие организации, желающие участвовать в реализации проектов, имеющих общегосударственное, региональное и межрегиональное значение, с использованием бюджетных ассигнований Инвестиционного фонда Российской Федерации» [Текст] // Российская газета. – 08.10.2010. – N 228.
56. Федченко, Е.А. Организация управленческого учёта [Текст] / Е.А. Федченко, Е.С. Лонян // Бухгалтерский учёт в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2010. – №8.
57. Ильичёва, Н. Управленческий учёт в бюджетных учреждениях здравоохранения [Текст] / Н. Ильичёва // Бюджетные организации: бухгалтерский учёт и налогообложение. – 2005. – №2.
58. Закон Российской Федерации от 10.07.1992 N 3266-1 (ред. от 29.12.2010) «Об образовании» [Текст] // Российская газета. – 31.12.2010.
59. Керимов, В.Э. Бухгалтерский управленческий учёт [Текст] / В.Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2009.
60. Кондраков, Н.П. Бухгалтерский управленческий учёт [Текст] / Н.П. Кондраков, М.А. Иванова. – М.: Инфра-М, 2009.
61. Сивец, С.В. Учёт, ответственность и контроль [Текст] / С.В. Сивец // Бюджетный учёт. – 2009. – №12.
62. Гарнов, И.Ю. Особенности бюджетного учёта и налогообложения обособленных подразделений бюджетного учреждения [Текст] / И.Ю. Гарнов // Бухгалтерский учёт в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2009. – №22.
63. Гарнов, И.Ю. Филиалы и документооборот [Текст] / И.Ю. Гарнов // Бюджетный учёт. – 2008. – №7.
64. Налоговый кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Эксмо, 2010.
65. Закон РФ от 27.11.1992 N 4015-1 (ред. от 29.11.2010) «Об организации страхового дела в Российской Федерации» [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 20.07.2009.
66. Федеральный закон от 18.07.2009 N 190-ФЗ «О кредитной кооперации» [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 20.07.2009.
67. Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ (ред. от 04.10.2010) «О рынке ценных бумаг» [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 07.10.2010.
68. Распоряжение Правительства РФ от 29.12.2008 N 2043-р «Об утверждении Стратегии развития финансового рынка Российской Феде-

рации на период до 2020 года» [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 19.01.2009.

69. Федеральный закон от 29.10.1998 N 164-ФЗ (ред. от 08.05.2010) «О финансовой аренде (лизинге)» [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 17.05.2010.

70. Постановление Правительства РФ от 17.10.2006 N 613 (ред. от 27.01.2009) «О федеральной целевой программе «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2007 – 2012 годы» [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 02.02.2009.

71. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ (ред. от 29.04.2008) «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» [Текст] // Российская газета. – 07.05.2008.

72. Федеральный закон от 23.08.1996 N 127-ФЗ (ред. от 27.07.2010) «О науке и государственной научно-технической политике» [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 30.07.2010.

73. Федеральный закон от 04.12.2007 N 329-ФЗ (ред. от 29.11.2010, с изм. от 13.12.2010) «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» [Текст] // Российская газета. – 03.12.2010.

74. Кантеровский, А. Организация деятельности учреждений адантивной физической культуры и адантивного спорта [Текст] / А. Кантеровский // Учреждения физической культуры и спорта: бухгалтерский учёт и налогообложение. – 2010. – №9.

75. Распоряжение Правительства РФ от 07.08.2009 N 1101-р «Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года» [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 17.08.2009.

76. Распоряжение Правительства РФ от 20.10.2010 N 1815-р «О государственной программе Российской Федерации «Информационное общество (2011 – 2020 годы)» [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 15.11.2010.

77. Письмо Центрального Банка Российской Федерации от 08.02.2010 №18-Т «О своевременности осуществления расчётов по корреспондентским счетам и мерах по управлению рисками при осуществлении расчётов» [Текст] // Вестник Банка России. – 17.02.2010. – №7.

78. Приказ Минпромэнерго РФ от 12.04.2006 N 78 «Об утверждении Методических рекомендаций по разработке и подготовке к принятию проектов технических регламентов» [Текст] // Вестник Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии. – 2006. – N 5.

79. Постановление Правительства РФ от 23.09.2002 N 696 (ред. от 02.08.2010) «Об утверждении федеральных правил (стандартов) аудиторской деятельности» [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 09.08.2010.

80. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ (ред. от 23.07.2010) «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» [Текст] // Российская газета. – 26.07.2010.
81. Налоговый кодекс Российской Федерации. – М.: Эксмо, 2010.
82. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 05.07.2010) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» [Текст] // Российская газета. – 07.07.2010.
83. Кукина, С.Л. Выбежать первым [Текст] / С.Л. Кукина // Руководитель бюджетной организации. – 2010. – №9.
84. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Изд. Проспект, 2010.
85. Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 29.12.2010) «О некоммерческих организациях» [Текст] // Российская газета. – 31.12.2010.
86. Федеральный закон от 14.11.2002 N 161-ФЗ (ред. от 02.07.2010) «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» [Текст] // Российская газета. – 06.07.2010.
87. Федеральный закон от 30.12.2006 N 275-ФЗ (ред. от 25.11.2009) «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» [Текст] // Российская газета. – 30.12.2009.
88. Постановление Правительства РФ от 14.01.2008 N 10 (ред. от 26.07.2010) «О федеральной целевой программе «Юг России (2008–2013 годы)» [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 09.08.2010.
89. Приказ Росстата от 11.03.2009 N 37 «Об утверждении Методологических положений по системе статистических показателей, разрабатываемых в статистике строительства и инвестиций в основной капитал» [Электронный ресурс] // СПС Консультант плюс.
90. Постановление Правительства РФ от 08.01.2003 N 6 (ред. от 24.10.2005) «О порядке утверждения правил внутреннего контроля в организациях, осуществляющих операции с денежными средствами или иным имуществом» [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 31.10.2005.
91. Ревизии и проверки бюджетных учреждений – 2010. Что должен знать бухгалтер? [Текст] / под общ. ред. д.э.н. Ю.А. Васильева. – М.: Аюдар Пресс. 2010.
92. Положение об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах [Текст] // Вестник Банка России. – 01.04.2009.
93. Письмо Минфина РФ от 06.12.2010 N 07-03-05/1098 «О правилах внутреннего контроля качества работы в аудиторских организациях» [Электронный ресурс] // СПС Консультант плюс.
94. Закон РФ от 10.07.1992 N 3266-1 (ред. от 29.12.2010) «Об образовании» [Текст] // Российская газета. – 31.12.2010.
95. Федеральный закон от 22.08.1996 N 125-ФЗ (ред. от 28.12.2010) «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» [Текст] // Российская газета. – 31.12.2010.

96. Указ Президента РФ от 28.12.2006 N 1474 (ред. от 04.12.2009) «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации» [Текст] // Российская газета. – 04.12.2009.

97. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 30.10.2009 N 858 «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования» [Текст] // Администратор образования. – 2009. – №23, 24.

98. Постановление Правительства РФ от 23.12.2005 N 803 (ред. от 20.05.2010) «О Федеральной целевой программе развития образования на 2006 – 2010 годы» [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 31.05.2010.

99. Кирилловых, А.А. Регулирование труда в высшем учебном заведении [Текст]: практическое пособие / А.А. Кирилловых. – Юстицинформ, 2009.

100. Браун, О.С. Современные технологии продвижения вуза [Текст] / О.С. Браун // Руководитель бюджетной организации. – 2010. – N 4.

101. Решение Коллегии Рособразования от 10.04.2007 N 6 «О работе высших учебных заведений по повышению роли вузовской науки в обеспечении качества подготовки специалистов» [Текст] // Официальные документы в образовании. – N 16. – 2007.

102. Приказ Рособразования от 04.05.2007 N 792 «О работе высших учебных заведений по повышению роли вузовской науки в обеспечении качества подготовки специалистов» [Текст] // Бюллетень Минобрнауки РФ». – 2007. – N 8.

103. Сергеева, А. Оплата труда руководителя образовательного учреждения [Текст] / А. Сергеева // Бюджетные учреждения образования: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2010. – N 2,3.

104. Вифлеемский, А.Б. Проверки образовательных учреждений [Текст] / А.Б. Вифлеемский // Руководитель бюджетной организации. – 2010. – N 8.

105. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 N 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» [Текст] // Российская газета. – 20.10.2010. – N 237.

106. Государственные требования к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения дополнительной квалификации «Менеджер курортного, гостиничного дела и туризма» (утв. Минобразованием РФ 15.03.2002) [Электронный ресурс] // СПС Консультант плюс.

107. Федеральный закон от 24.11.1996 N 132-ФЗ (ред. от 30.07.2010) «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» [Текст] // Российская газета. – 03.08.2010.

108. Распоряжение Правительства РФ от 19.07.2010 N 1230-р «Об утверждении Концепции федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в РФ (2011 – 2016 годы)» [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 26.07.2010.

109. Постановление Правительства РФ от 18.07.2007 N 452 «Об утверждении Правил оказания услуг по реализации туристского продукта» [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 23.07.2007.

110. «Услуги торговли. Общие требования. ГОСТ Р 51304-2009» (утв. Приказом Ростехрегулирования от 15.12.2009 N 769-ст. [Текст]. – М., Стандартинформ, 2010

111. 18 Приказ Минпромторга РФ от 10.04.2009 N 252 «Об утверждении целевой программы ведомства «Повышение эффективности отраслевых систем подготовки и повышения квалификации руководящих сотрудников и специалистов в высокотехнологичных секторах промышленности» [Электронный ресурс] // СПС Консультант плюс.

112. Федеральный закон от 28.12.2009 N 381-ФЗ (ред. от 23.12.2010) «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» [Текст] // Российская газета. – 27.12.2010.

113. Постановление Правительства Москвы от 03.07.2001 N 580-ПП (ред. от 18.11.2008) «Об упорядочении рыночной торговли в г.Москве и утверждении Правил работы рынков» [Текст] // Вестник Мэра и Правительства Москвы. – 02.12.2008.

114. Федеральный закон от 08.12.2003 N164-ФЗ (ред. от 08.12.2010) «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» [Текст] // Российская газета. – 13.12.2010.

115. Федеральный закон от 22.04.1996 N39-ФЗ (ред. от 04.10.2010) «О рынке ценных бумаг» [Текст] // Российская газета. – 07.10.2010.

116. Приказ Минобрнауки РФ от 20.05.2010 N544 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 080200 Менеджмент (квалификация (степень) «бакалавр»)» [Текст] // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. – 23.08.2010.– N 34.

117. Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению. ГОСТ Р ИСО 10015-2007 (утв. Приказом Ростехрегулирования от 27.12.2007 N 567-ст) [Текст]. – М.: Стандартинформ, 2008.

7. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

Программное обеспечение дипломного проекта само по себе не является самоцелью, а служит инструментом, повышающим надежность и достоверность исследования и свидетельствующим о профессиональной состоятельности выпускника.

Строго говоря, прямой ответ на поставленный вопрос о программном обеспечении (при буквальном понимании термина «программное обеспечение») является довольно тривиальным. В частности, можно просто указать, что студентом применен текстовый процессор MS Word для написания текста, табличный редактор MS Excel для построения зависимостей и графиков, СУБД MS Access для сбора массивов данных, SPSS для анализа массивов данных, MS Power Point для дизайна презентации. Некоторые упомянут Corel Draw в качестве графического редактора.

В действительности термин «программное обеспечение» носит широкий собирательный характер. Его значение следует уточнить.

Дипломник при работе с информацией фактически организует свою информационную среду, концептуально определяет «геометрию» этого пространства, организует информационные ресурсы и процессы, которые только в завершающем воплощении складываются в единую картину. В силу этого простое с виду «программное обеспечение» превращается в умение построить информационное пространство со своей структурой и метрикой.

Актуальность этой задачи обусловлена тем, что в настоящее время информационные технологии и информационные системы выполняют не просто значимую роль в обеспечении менеджмента в организации, но по существу определяют решения в области стратегического, инновационного, проектного, кадрового, финансового менеджмента. Информационные технологии влияют на выбор перспектив, стратегий организации и технологических решений.

Программное обеспечение дипломного проекта представляет собой деятельность по информационному обоснованию управленческой деятельности.

7.1. Общие положения

Использование информационных технологий и программных продуктов является инструментом профессиональной деятельности в области менеджмента и одним из ресурсов профессионального развития сферы управления.

Бурное развитие информационных технологий, средств и ресурсов информатизации делает их более доступными и разнообразными, что существенно расширяет практику их применения. Эта ситуация требует отражения в дипломном проекте.

Специалист должен свободно пользоваться компьютером для выполнения широкого круга задач: от написания, редактирования текстов, документов до автоматизированного анализа систем управления, финансово-хозяйственной деятельности, маркетинговых позиций организации и извлечения информации из массивов и баз данных, а также поиска сведений в компьютерных сетях.

Владение навыками использования информационно-коммуникационных технологий в настоящее время входит в систему ключевых компетенций личности, наряду с такими компетенциями, как социальная, культурная, межкультурная, коммуникативная, предпринимательская.

Признавая ценность информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) для работы системы Организации Объединенных Наций, Генеральная Ассамблея 20 декабря 2002 года приняла резолюцию 57/295, озаглавленную «Использование информационно-коммуникационных технологий в целях развития», в которой информационные технологии позиционируются в качестве стратегического инструмента в области развития организаций, а также в области эффективного выполнения оперативных задач организаций.

Информационно-коммуникационная компетенция менеджера – специалиста в области управления – складывается из комплекса навыков, формирование и развитие которых необходимо проводить на многоуровневой основе.

Уровни применения программных продуктов:

1. Применение информационных технологий для поиска, накопления, оформления информации по теме магистерского исследования – это начальный уровень.

2. Применение информационных технологий для обработки, анализа, группировки, преобразования информации по теме исследования – второй уровень.

3. Применение информационных технологий углубленного анализа, расчетов, формирования заключений и отчетов по проблемам или теме исследования – третий уровень.

4. Выработка рекомендаций по стандартизации управления, автоматизации операций с информацией и применению интегрированных информационных систем для обеспечения бизнес – среды организаций – четвертый уровень.

Направления применения программных продуктов:

1. Подготовка и редактирование текста (верстка) и распечатка текста работы.

2. Производство простейших расчетов и анализа, построение графиков, диаграмм.

3. Специализированные расчеты (статистические и другие).

4. Обеспечение (моделирование) отдельных функций реально действующего предприятия (бухгалтерский учет, анализ производственной деятельности, анализ финансово-хозяйственной деятельности, планирование маркетинга, поддержка кадровой службы предприятия и т.п.).

5. Обеспечение (моделирование) всего комплекса оперативной деятельности предприятия (на основе корпоративных информационных систем и стандартов управления предприятиями MRP, MRP II, ERP, CSRP).

6. Применение специализированного программного обеспечения для исследования и углубленного анализа отдельных проблем: например, статистические расчеты при обработке анкет или анализ деятельности предприятия.

7. Использование компьютера для поиска публикаций, современных решений, научных школ, методов и методик, для сбора экономической и иной информации, для организации доступа к отраслевым базам данных (например, при проведении маркетинговых исследований) – на основе поиска в Интернет.

В результате выполнения дипломного проекта студент должен продемонстрировать:

1) умение самостоятельно формулировать управленческие проблемы, ставить задачи и решать их с помощью информационных технологий;

2) знание основных теоретических понятий в области информационных ресурсов и технологий, предназначенных для компьютерной поддержки управленческих процессов в таких сферах как маркетинг, производственный и финансовый менеджмент, а также правовое обеспечение хозяйственной деятельности;

3) умение применять методы оценки и выбора программных средств, предназначенных для реализации управленческих функций и задач;

4) знание программных продуктов, направленных на принятие решений в среде систем класса ERP в таких сферах как маркетинг, производственный и финансовый менеджмент;

5) знание перспективных отечественных и зарубежных направлений развития теории и практики использования информационных ресурсов и информационных технологий;

6) знание методов ведения бизнеса, в основу которого положены современные инфокоммуникационные технологии.

7.2. Информационное пространство исследования

7.2.1. Формулирование проблемы, изучение предметной области

На этом этапе обычно пользуются литературой: учебниками, справочниками, сборниками научных трудов и другими источниками.

Вместе с тем, исключительно продуктивным является использование Интернет в качестве справочного инструмента. Необходимо провести поиск источников по исследуемой проблеме в Интернет, и получить материалы из этих источников.

Технология поиска не сложная.

1. Необходимо дать краткую и точную формулировку проблемы, а также наименование предметной области, в которой проводится исследование. Например, если тема исследования – «Повышение эффективности управления персоналом как фактор обеспечения конкурентоспособности организации», то такими формулировками могут быть: «Конкурентоспособность организации», «Управление персоналом как фактор конкурентоспособности организации», «Повышение эффективности управления персоналом».

2. С этими формулировками необходимо обратиться на поисковые сервера: www.rambler.ru, www.yandex.ru, www.google.ru или другие. В заглавных страницах этих серверов содержится текстовое поле для ввода запроса, в которое следует ввести формулировки, и кликнуть по ссылке «Поиск» или «Искать». В ответ на запрос поисковый сервер возвращает список гиперссылок (указаний на адрес в Интернет) на те статьи, сайты, в которых содержатся материалы по заданной теме.

Затем следует приступить к обзору найденных материалов путем перехода на интересующие адреса. Как правило, число таких гиперссылок, предоставленных поисковым сервером – десятки, сотни, тысячи. Если сформулированные категории не соответствуют сложившейся практике исследований, то число гиперссылок может быть нулевым. Надо переформулировать запрос. Если категории сформулированы очень широко (обобщенно, абстрактно, не конкретно), то число гиперссылок – слишком велико. Надо также переформулировать запрос.

3. Обзор найденных ресурсов позволяет решить следующие задачи: уточнение предметной области, уточнение категорий, уточнение проблемы, нахождение наиболее современных методов решения проблем, комплексное изучение проблемы, привлечение методик и сведений из других научных школ и направлений.

Другим способом сбора материалов является обзор отраслевых, специализированных ресурсов Интернет.

1. Следует сделать поиск специализированного отраслевого сервера. В соответствии с наименованием специальности сделать запрос с пред-

полагаемым адресом www.management.ru, www.marketing.ru, www.eco-potom.ru и т.п. В действительности далеко не на все запросы будет ответ. По мере освоения виртуальной предметной области неизбежно обнаружится, что «сайт корпоративного менеджмента» (один из негласных лидеров в области менеджмента) имеет адрес www.cfin.ru, а сайт, посвященный маркетингу, имеет адрес <http://marketing.spb.ru>. Эти находки совершаются почти неизбежно, когда просматриваются гиперссылки по тематическому запросу.

2. Следует сделать поиск сервера ведущего вуза. Как правило, в изучении проблем одновременно принимает участие много вузов, но по мере приобретения профессионализма становится очевидным, что, к примеру, «Управление персоналом» следует изучать по учебникам (и, соответственно, Интернет-ресурсам) Государственного университета управления, Института Экономики и Менеджмента Пензенского ГУАС или Нижегородского института менеджмента и бизнеса, в которых имеются известные научному сообществу и признанные школы: www.guu.ru, www.pguas.ru, www.nimb.nnov.ru и др.

3. Представляется весьма полезным ознакомиться с англоязычными ресурсами по проблеме. Для этого следует дать точные англоязычные формулировки темы (проблемы), и сделать запрос по зарубежным поисковым системам www.altavista.com и другим: Google, Go.com (бывший Infoseek), Excite, Lycos, WebCrawler, HotBot. В сервисе некоторых серверов есть переводчик (найденной статьи на русский язык).

4. Дополнительно следует выяснить наличие сайта у организации, в которой проводится исследование в рамках дипломного проекта. Посещение этого сайта может наметить решение вопросов по видам продукции предприятия, контрагентам, технологическим достижениям, истории предприятия и т.п., что составляет обычный набор информации корпоративных сайтов.

5. Кроме того, следует сделать поиск отраслевого (министерского) сайта, на котором следует искать информацию по обзору рынка, по передовым технологиям, нормативные документы и т.п. Например, сайт Министерства образования и науки РФ – <http://mon.gov.ru>, Министерства промышленности и торговли РФ – <http://government.ru>, Министерства Сельского хозяйства РФ – www.mcsx.ru и др.

Дополнительные возможности могут быть реализованы при обращении к организациям, предоставляющим гранты для исследований: Сорос-фонд, Тасис, Евразия и др.

6. В Интернет могут присутствовать также базы данных отраслевой направленности: по рыночным ценам на продукцию (строительную, нефтепереработки, продовольственного сырья и продукции) – в соответствии с темой дипломного проекта. Например, сайт Международной продоволь-

ственной организации www.fao.com, Российской ассоциации маркетинга – www.ram.ru, Академии информационных систем www.stins.msk.ru, Агентства «Росбизнесконсалтинг» (обзор финансовых рынков) www.rbc.com и др.

7.2.2. Концептуальное представление информационного обеспечения объекта исследования

Прежде всего, укажем на принципиальное пожелание использовать специализированный графический редактор VISIO, который предоставляет набор готовых графических объектов, сгруппированных по определенным предметно ориентированным областям: менеджмент, маркетинг, управление проектами, управление персоналом и др., с помощью которых можно оформлять работу.

Остановимся более подробнее на этапах обследования состояния информационного обеспечения объекта исследования.

В первую очередь, следует выяснить, каким стандартам управления соответствует деятельность обследуемой организации. Так, если предприятие заявляет, что оно организует свою работу по стандартам MRP, MRP II, CSRP, ERP, – то это означает, по меньшей мере, наличие положений и инструкций, достаточно полно описывающих менеджмент на предприятии. Кроме того, весьма вероятно, что при этом предприятие ориентируется на международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) – GAAP.

Наличие такой концептуальной проработки операционной среды предприятия предполагает внедрение информационных технологий в управлении и почти автоматически применение корпоративных информационных систем.

Во-вторых, необходимо обследовать организацию на предмет внедрения информационных технологий в управлении.

Самым распространенным решением является применение информационной системы «1С: Предприятие» для автоматизации деятельности отдельных подразделений («1С: Бухгалтерия», или «1С: Зарплата+Кадры»), либо нескольких подразделений («1С: Торговля+Склад»).

Кроме того, популярными являются также системы «Парус», «Инфо-Бухгалтер», БЭСТ и другие.

Иногда можно встретить менее распространенный на рынке программный продукт. Например, Fine Business – комплексная система учета финансово-хозяйственной деятельности предприятия и т.п.

Наличие подобных решений позволяет получить хорошую статистическую базу для экономического анализа.

В-третьих, обследовать организацию на предмет применения специализированных расчетных программ. Например, возможно применение «ИНЕК-Аналитик» для анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Для организации маркетинговой деятельности может применяться Plan Magic Marketing или другие подобные программы.

Для составления бизнес-проектов (бизнес-планов) может применяться Project Expert Holding. Для управления проектами в масштабе предприятия – Primavera Project Planner.

Для проектирования бизнес процессов, проектирования информационной сети, баз данных, для реорганизации бизнес-процессов (в т.ч. при антикризисном управлении) может применяться ERWin или BPWin.

В-четвертых, обследовать организацию на предмет применения комплексных информационных решений – корпоративных информационных систем.

Вполне вероятно, что в организациях полностью или частично решен вопрос о применении корпоративной информационной системы. Решение подразумевает наличие действующей информационной системы (полнофункциональной или отдельных модулей, контуров), а также ее абстрактно-логическое обеспечение: модель организации, формализованное описание бизнес-процесса, наличие стандартной платформы, регламентирующей бизнес-процесс и другое.

К числу таких корпоративных информационных систем относятся «Галактика», «Парус», «Альфа», «Тектон», «Никос Софт-2000» и др.

В-пятых, обнаруженные решения должны быть концептуально оформлены, осмыслены и описаны в работе.

Повторный возврат к этим решениям желателен на этапе выработки рекомендаций, предусмотренных регламентом выполнения дипломного проекта.

Так, если указанные решения не нашли еще применения на предприятии, то для обеспечения успешного менеджмента на предприятии с учетом современных информационных технологий желательно выработать соответствующие рекомендации по внедрению информационных технологий и систем и предложить примерный перечень функций таких систем, а также оценку документооборота (документопотоков). Следовательно, при написании дипломного проекта следует продумать вопрос о применении корпоративных информационных систем в организации, которая выступает в качестве базовой.

Кроме того, в небольших организациях может быть частично решена задача информатизации на основе системы (множества) АРМов – автоматизированных рабочих мест. АРМы, как правило, внедряются для обеспечения деятельности руководителей соответствующего уровня (администрирование) или функциональных работников, но являются на сегодня устаревшим решением.

7.3. Применение специализированных программных продуктов

7.3.1. Информационные системы

Современные информационные технологии, представляемые разработчиками и дилерами на рынке программных продуктов, позволяют в сжатые сроки и качественно пользователем осуществить:

- разработку маркетинговой политики;
- создание оптимальной модели организационной и функциональной структур, направленных на решение задач предприятия;
- проведение реструктуризации фирмы совместно с внедрением корпоративных информационных систем и автоматизацией рабочих мест средств передачи информации;
- формирование информационных потоков и распределение обязанностей между сотрудниками;
- анализ ассортиментной политики;
- оценку финансового состояния предприятия;
- комплексное решение задач технологического проектирования;
- разработку корпоративных приложений для конечного пользователя;
- разработку систем оперативного планирования и диспетчерского контроля;
- интегрированное ведение учета;
- управление предприятиями торговли, производства, сфера услуг;
- автоматизацию планирования деятельности на предприятиях любой отраслевой принадлежности;
- планирование и анализ инвестиционных проектов и т.д..

Среди разработчиков следует обратить внимание на следующие компании: компания «Про – Инвест – Косалтинг»; ИКФ «Альт»; фирма «1С»; компания «Галактика»; компания «ФОБОС»; компания «Интеллект сервис».

Среди программных продуктов можно выделить:

- 1) автоматизация и проектирование подготовки производства на базе программных продуктов семейства Т – FLEX;
- 2) интегрированная система технологического проектирования СТЕП – 97, СПРУТ – технологии;
- 3) программные продукты фирмы «Альт» (Санкт-Петербург): Альт – Инвест – Форм; Альт – Инвест – Прим; Альт – Финансы; Альт – Прогноз;
- 4) программные продукты фирмы «1С»: Комплексная конфигурация 7.7 («Бухгалтерия + Торговля + Склад + Зарплата + Кадры»); 1С – Бухгалтерия 7.7; 1С – Зарплата и кадры 7.7; 1С – Торговля и склад 7.7; 1С

– Платежные документы 7.7; Конфигурация производства + Услуги + Бухгалтерия и др.;

5) программные продукты фирмы «Про – Инвест – Консалтинг»: Project Expert; Audit Expert; Marketing Expert; Marketing GEO; Forecast Expert и др.;

6) программные продукты фирмы «Интеллект Сервис»: БЭСТ – 4 (комплексная бухгалтерия, складная и торговая система); БЭСТ – Про (система управления предприятием); система БЭСТ – План; система БЭСТ – Анализ;

7) программные продукты фирмы «ФОБОС» – набор инструментальных средств Oracle Developer с функциями комплекса системы: IFS /Технолог; IFS / ППП; IFS / Маркетинг; IFS / Персонал; IFS Applications;

8) программный продукт фирмы Галактика – «Галактика»;

9) программы, позволяющие создавать произвольный набор функции – GBS;

10) программные продукты ИНЭК: Аналитик; АФСП; АДП;

11) программный продукт ВРwin 2.5;

12) программные продукты фирмы «Парус» – система автоматизации для предприятий малого и среднего бизнеса «Парус 7.11 для Windows»; комплексная система бухгалтерского учета 4.XX; комплексная система УПТЗ 4.XX; система управления финансами и др.

Дипломник должен изучать программные продукты путем ознакомления с официальной документацией разработчика, демоверсий и демо-роликов.

Наиболее оптимальный план изучения может быть следующим:

- назначение и возможности продукта;
- основные функции программы;
- основные функциональные блоки и входящие в их состав модулей;
- основные шаги работы с программой;
- технические характеристики и требования к ресурсам.

7.3.2. Интернет

Рядовой пользователь сети для поиска нужной информации может воспользоваться поисковыми машинами (Яндекс, Рамблер, Апорт и др.) и тематическими каталогами (Ау, Лист и др.). На сегодня русскоязычных поисковых машин и каталогов более трехсот.

Большинство организаций используют свой сайт в сети Интернет, принимая участие в работе обменной баннерной сети.

Баннерные сети – самый распространенный вариант online рекламы.

Еще одним вариантом эффективной рекламы в Интернете может служить реклама через E – mail рассылки.

С использованием технологий Интернета многие организации проводят рекламную кампанию с целью продвижения на рынок своего товара.

Комплекс маркетинговых действий, ориентированный на применение Интернет – технологий включает следующие этапы:

1) поиск источников информации данному продукту в Интернет и в обычных источниках печатной информации:

- на бизнес-директории;
- на сайтах зарубежных компаний аналогичного профиля;
- электронные журналы;
- выставки;
- в журналах соответствующей тематики;
- в каталогах производителей аналогов;
- выставки;

2) оценка значимости и доступности всех источников для потенциальных покупателей;

3) анализ конкурентоспособности продукции компании, проведение сравнительных испытаний с заказными аналогами;

4) формирование рассылочной адресной базы данных потенциальных потребителей продукции;

5) разработка и изготовление Интернет – представительство компании на русском и английских языках;

6) регистрация сайта во всех поисковых системах, размещение баннеров на аналогичных сайтах;

7) заключительный этап – формирование команды, работающей по полученным контактам.

7.3.3. Справочные правовые системы

На рынке справочных правовых систем (СПС) в настоящее время работает много компаний – разработчиков систем и очень большое число сервисных фирм, осуществляющих поставку и текущее обслуживание пользователей.

В России наиболее известны следующие продукты: «Консультант Плюс», «Гарант», «Кодекс».

Продукция разных компаний имеет существенные отличия по качеству, по концепциям, которые закладываются в систему разработчиками.

С каждым годом количество пользователей таких систем растет. Работа с СПС становится нормой для специалистов разных уровней и, конечно, выпускников вузов – специалистов в области менеджмента. В их работе часто требуется обращение к правовой информации. Их практические задачи можно эффективно решить при использовании компьютерных СПС.

В тоже время студенты порой слабо представляют реальные возможности, заключенные в компьютерных СПС.

В данном пособии преследуется цель – дать представление о правовой информации как источнике информации при проведении исследований, а практическая часть о принципах построения информационных банков систем, их особенностях и освоение методики работы в компьютерных СПС дается в дисциплине «Информационные технологии в управлении», которая может быть включена в учебный план студентов управленческих и экономических специальностей.

Компьютерные технологии позволяют удобно хранить и оперативно передавать большие объемы информации, в частности официально опубликованных нормативных актов в электронном виде.

Возможность обеспечения широкого круга пользователей правовой информацией на основе современных компьютерных технологий является новым направлением в области информационных технологий.

К правовой информации относятся прежде всего правовые акты, а также вся информация, которая связана с правом.

Правовую информацию можно разделить на три большие группы:

- официальная правовая информация;
- информация индивидуально-правового характера, имеющая юридическое значение;
- неофициальная правовая информация.

Официальная правовая информация подразделяется на нормативную правовую информацию и иную официальную правовую информацию.

Информация индивидуально – правового характера, имеющая юридическое значение, отличается от официальной правовой информации тем, что исходит не от полномочных государственных органов, а от различных субъектов права.

Данная информация подразделяется на следующие группы:

- договоры (сделки);
- жалобы, заявления, порождающие юридические последствия.

Неофициальная правовая информация (материалы и сведения о законодательстве и практике его применения) отличается от первых двух прежде всего тем, что не влечет правовых последствий.

Ее можно подразделить на следующие группы:

- материалы статистики по правовым вопросам;
- научные, научно-популярные материалы по вопросам права;
- материалы учета и систематизация законодательства;
- материалы обсуждения и подготовки принятия законов и иных НПА;
- комментарии законодательства.

В заключение хотелось бы еще раз подчеркнуть, что спектр воздействий информационных технологий на менеджмент чрезвычайно широк. В

современных условиях эффективное функционирование предприятия невозможно без использования информационных технологий и различного рода программного обеспечения.

Информатизация в области управления экономическими процессами предполагает, прежде всего, повышение производительности труда работников за счет снижения соотношения стоимость/производство, а также повышения квалификации и профессиональной грамотности занятых управленческой деятельностью специалистов.

Использование информационных технологий для управления предприятием делает любую компанию более конкурентоспособной за счет повышения ее управляемости и адаптируемости к изменениям рыночной конъюнктуры.

8. ТРЕБОВАНИЯ НОРМОКОНТРОЛЯ ПРИ ОФОРМЛЕНИИ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

Заключительным этапом работы над дипломным проектом является ее оформление. Слово «оформление» следует понимать как цикл разнообразных действий, призванных придать дипломному проекту заверченный вид.

Специального ГОСТа по оформлению дипломного проекта нет, однако можно рекомендовать использовать следующие ГОСТы:

1. ГОСТ 7.1-2003. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления.

2. ГОСТ 7.82-2001. Библиографическая запись. Библиографическое описание электронных ресурсов. Общие требования и правила составления.

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

4. ГОСТ Р 7.0.5-2008. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления.

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

Соблюдение требований данных ГОСТов позволит придать дипломному проекту упорядоченную форму в плане его оформления.

8.1. Текст дипломного проекта

Текст дипломного проекта должен быть отпечатан на компьютере на одной стороне листа белой бумаги формата А4 через полтора межстрочных интервала с использованием шрифта Times New Roman Cyr № 14.

Опечатки, описки и графические неточности допускается исправлять подчисткой или закрашиванием белой краской с последующим воспроизведением на том же месте исправленного текста машинописным или рукописным способом чернилами, пастой или тушью. Использование чернил различных цветов допускается только для выполнения графических работ, а для основного текста – черного цвета.

Расстояние от границы листа до текста слева – 25 мм, справа – 10 мм, от верхней и нижней строки текста до границы листа – 20 мм. Абзацы в тексте следует начинать с отступа, выставляемого автоматически, равного 1,25 мм.

Страницы дипломного проекта следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы проставляют в центре нижней части листа тем же шрифтом, что и текст дипломного проекта.

Слова «Введение», «Заключение», «Библиографический список», «Глоссарий» печатают в центре строки, прописными буквами, жирным шрифтом Times New Roman Cyr № 14, без абзацного отступа, включают в содержание дипломного проекта. Данные заголовки не нумеруют.

Титульный лист дипломного проекта оформляется в соответствии с установленными правилами, его содержание и расположение записей определено стандартной формой. Титульный лист включают в общую нумерацию страниц дипломного проекта. Номер страницы на титульном листе не проставляют.

Задание на дипломный проект брошюруется в папке текстовых документов после титульного листа, не нумеруется и не включается в количество листов.

Аннотация располагается после задания, не нумеруется, но включается в количество листов работы.

Содержание дипломного проекта включает: введение, основные разделы и подразделы работы, заключение, библиографический список, глоссарий, приложения и имеет номер страницы 3. Слово «Содержание» записывают в центре строки прописными буквами жирным шрифтом Times New Roman Cyr № 14.

Основная часть дипломного проекта состоит из разделов и подразделов. Разделы должны иметь порядковые номера в пределах всей работы, обозначенные арабскими цифрами. Подразделы должны иметь нумерацию в пределах каждого раздела. Номер подраздела состоит из номера раздела и номера подраздела, разделенных точкой. В конце номера раздела и подраздела точка ставится.

Заголовки разделов следует записывать без абзацного отступа в середине строки прописными буквами жирным шрифтом Times New Roman Cyr № 14 без точки в конце, не подчеркивая. После заголовка разделов ставится отступ в пустую строку.

Заголовки подразделов выполняют жирным шрифтом Times New Roman Cyr № 14 строчными буквами за исключением первой без точки в конце, не подчеркивая. Располагают в середине строки без абзацного отступа. После заголовка подразделов ставится отступ в пустую строку.

Переносы слов в заголовках не допускаются. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой.

Заголовки пунктов, не включаемых в содержание, следует выполнять обычным шрифтом (Times New Roman Cyr № 14), располагать в середине строки без абзацного отступа, отделяя от текста одной пустой строкой, до и после заголовка.

Каждый раздел дипломного проекта рекомендуется начинать с новой страницы.

В тексте дипломного проекта могут быть перечисления. Перед каждой позицией перечисления следует ставить дефис (положение маркера – 1,2 пункта, отступ текста и знак табуляции – 1,7 пункта) или, при необходимости ссылки на одно из перечислений, строчную букву (положение маркера – 1,7 пункта, отступ текста и знак табуляции – 2,2 пункта), после которой ставится скобка (без точки). Если необходима дальнейшая детализация перечислений, используют арабские цифры (положение маркера – 2,2 пункта, отступ текста и знак табуляции – 2,7 пункта), после которых ставится скобка, а запись производится с абзацного отступа. Каждый пункт, подпункт и перечисление следует записывать без абзацного отступа.

Последний лист дипломного проекта выполняется по установленному образцу, содержит данные о количестве отпечатанных экземпляров работы, количестве наименований в библиографии, подпись автора и дату сдачи на выпускающую кафедру для получения допуска к защите.

8.2. Таблицы, иллюстрации, формулы

Таблицы. Таблица представляет собой такой способ подачи информации, при котором цифровой или текстовый материал группируется в колонки, отграниченные одна от другой вертикальными или горизонтальными линейками.

По содержанию таблицы делятся на аналитические и неаналитические. Аналитические таблицы являются результатом обработки и анализа цифровых показателей. Как правило, после таких таблиц делается обобщение в качестве нового (выводного) знания, которое вводится в тексте словами: «таблица позволяет сделать вывод, что ...», «из таблицы видно, что...», «таблица позволит заключить, что...» и т.п. Часто такие таблицы дают возможность выявить и сформулировать определенные закономерности.

Таблицы применяют для лучшей наглядности и удобства сравнения показателей. Название таблицы должно отражать ее содержание, быть точным, кратким. Название таблицы следует выполнять без абзацного отступа строчными буквами (кроме первой прописной), обычным шрифтом (Times New Roman Cyr № 14) и помещать над таблицей в центре строки.

Таблицы, за исключением таблиц приложений, следует нумеровать арабскими цифрами или сквозной нумерацией по всему тексту работы, или нумерацией в пределах раздела. В последнем случае номер таблицы состоит из номера раздела и порядкового номера таблицы, разделенных точкой, например: «Таблица 2.3». Надпись с указанием номера таблицы, например: «Таблица 1», помещают справа над строкой с названием таблицы.

Заголовки граф и строк таблицы следует писать с прописной буквы в единственном числе, а подзаголовки граф – со строчной буквы, если они составляют одно предложение с заголовком, или с прописной буквы, если они имеют самостоятельное значение. В конце заголовков и подзаголовков таблиц точки не ставят.

Разделять заголовки и подзаголовки боковика и граф диагональными линиями не допускается. Заголовки граф могут быть записаны параллельно или перпендикулярно (при необходимости) строкам таблицы.

Если строки или графы таблицы выходят за формат страницы, ее делят на части, помещая одну часть под другой, при этом во второй части таблицы «шапку» заменяют соответственно номером граф (колонок). Для этого нумеруют арабскими цифрами графы (столбцы) первой части таблицы. Слово «Таблица...» указывают один раз справа над первой частью таблицы, над другими частями пишут слова «Продолжение табл. 1...» или «Окончание табл. 1...» (в случае, если таблица на этой странице заканчивается) с указанием номера таблицы также справа над ней. Название при этом помещают только над первой ее частью.

Пример оформления таблицы:

Таблица 1

Классификация стимулов трудовой деятельности

Классифицируемые признаки	Форма стимула
1	2
По направленности стимулов	положительные (поощряющие), отрицательные (наказующие)
По источникам стимулирования	экономические, административные, общественные

.....

Продолжение табл. 1

1	2
По содержанию стимулов	материальные: денежные, неденежные; нематериальные: социальные, моральные, психологические и др.
По способу оказания стимулирующего воздействия	прямые (непосредственные), косвенные (опосредованные)

.....

Окончание табл. 1

1	2
По уровню воздействия	институциональные (государственные, региональные), внутриорганизационные

Повторяющийся в графе таблицы текст, состоящий из одиночных слов, чередующихся с цифрами, допускается заменять кавычками. Если повторяющийся текст состоит из двух и более слов, то при первом повторении его заменяют словами «То же», а далее кавычками. Ставить кавычки вместо повторяющихся цифр, марок, знаков, математических символов не допускается.

Таблицу следует располагать в дипломном проекте непосредственно после текста, в котором она упоминается впервые, или на следующей странице.

На все таблицы должны быть ссылки по тексту дипломного проекта по типу «... см. табл. 2.9», «... в таблице 1», причем ссылка на таблицу в тексте должна предварять саму таблицу.

Допускается помещать таблицу вдоль длинной стороны листа. Допускается данные в таблице выполнять более мелким шрифтом (№ 12) и через одинарный интервал, но при условии единого оформления этим шрифтом всех таблиц в работе.

К тексту и таблицам могут даваться примечания. Причем для таблиц текст примечаний должен быть приведен в конце таблицы над линией, обозначающей окончание таблицы. Примечания следует выполнять с абзаца с прописной буквы. Если примечание одно, его не нумеруют и после слова «Примечание» ставится тире и текст примечания следует начинать тоже с прописной буквы. Несколько примечаний нумеруют по порядку арабскими цифрами без точки после них.

Иллюстрации. Результаты обработки числовых данных можно представить в виде иллюстраций, т.е. условных изображений величин и их соотношений через геометрические фигуры, точки и линии. Иллюстрации используются как для анализа, так и для повышения наглядности иллюстрируемого материала.

Иллюстрации могут быть в компьютерном исполнении, в том числе и цветные.

Иллюстрации (чертежи, графики, схемы, компьютерные распечатки, диаграммы, фотоснимки) следует располагать в дипломном проекте непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. На все иллюстрации должны быть даны ссылки в дипломном проекте.

Иллюстрации, за исключением иллюстрации приложений, следует нумеровать арабскими цифрами или сквозной нумерацией по всему тексту работы, или нумерацией в пределах раздела, например: «...(рис. 1.1)».

Иллюстрации должны иметь наименование и могут иметь пояснительные данные (подрисуночный текст). При этом номер и наименование рисунка помещают после рисунка (или после пояснительных данных) в центре строки, без абзацного отступа, например: «Рис. 1.6. Соотношение

иерархии потребностей теории Маслоу и теории Альдерфера», и выполняются обычным шрифтом Times New Roman Cyr № 14.

Если рисунок или схема невелики, то они могут быть размещены между соответствующими блоками текста и отделяются одной пустой строкой до и после рисунка. При этом размер рисунка не должен превышать 150×120 мм.

Пример оформления рисунка:

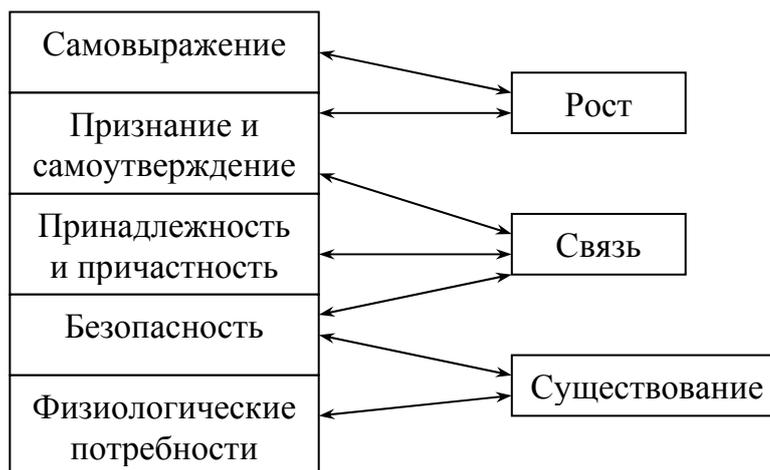


Рис. 1.6. Соотношение иерархии потребностей теории Маслоу и теории Альдерфера

Ссылки на иллюстрации дают по типу «... в соответствии с рисунком 2» – при сквозной нумерации и «... как показано на рисунке 1.6» – при нумерации в пределах раздела. Ссылка на графический материал должна предварять сам рисунок.

Формулы. Уравнения и формулы должны быть выполнены в редакторе формул. Их следует выделять из текста в отдельную строку. Выше и ниже каждой формулы должны быть отступы по 6 пунктов. Если уравнение не умещается в одну строку, то оно должно быть перенесено после знака равенства (=) или после знаков плюс (+), минус (-), умножения (x), деления (:) или других математических знаков, причем знак в начале следующей строки повторяют.

Формулы следует нумеровать арабскими цифрами или сквозной нумерацией по всему тексту работы, или нумерацией в пределах раздела в круглых скобках в крайнем правом положении на строке. Одну формулу обозначают (1).

Пояснение значений символов и числовых коэффициентов, если они не были пояснены ранее в тексте, следует приводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в которой они даны в формуле.

Первая строка расшифровки начинается словом «где» без двоеточия после него.

Пример оформления формулы:

$$m = h^2 * r_a * \frac{r_0}{\Delta^2}, \quad (1.2)$$

где m – минимальное количество экспертов;

h – доверительный коэффициент;

r_a – доля элементов выборки с наличием заданного признака;

r_o – доля элементов выборки с отсутствием заданного признака;

Δ – ошибка репрезентативности.

В случае, если формулы не являются собственными выводами магистранта, то до приведения формулы должна быть оформлена ссылка на соответствующую авторскую работу, содержащую указанную формулу. Лишь после этого формуле присваивается порядковый номер в рамках дипломного проекта.

Ссылки в тексте на порядковые номера формул дают в скобках, например: «... в формуле (1.2)».

8.3. Цитаты и заимствования

Для подтверждения собственных доводов ссылкой на авторитетный источник или для критического разбора того или иного произведения печати следует приводить цитаты. Необходимо точно воспроизводить цитируемый текст, ибо малейшее сокращение приводимой выдержки может исказить смысл, который был в нее вложен автором.

Общие требования к цитированию следующие¹⁵:

1. Текст цитаты заключается в кавычки и приводится в той грамматической форме, в какой он дан в источнике, с сохранением особенностей авторского написания.

2. Цитирование должно быть полным, без произвольного сокращения цитируемого текста и без искажений мысли автора. Пропуск слов, предложений, абзацев при цитировании допускается без искажения цитируемого текста и обозначается многоточием. Оно ставится в любом месте цитаты (в

¹⁵ Кузнецов И.Н. Научное исследование: методика проведения и оформления. М.: Дашков и К^о, 2006. С. 366-369.

начале, в середине, в конце). Если перед опущенным текстом или за ним стоял знак препинания, то он не сохраняется.

3. При цитировании каждая цитата должна сопровождаться ссылкой на источник, библиографическое описание которого должно приводиться в соответствии с требованиями библиографических стандартов.

4. При непрямом цитировании (при пересказе, при изложении мыслей других авторов своими словами), что дает значительную экономию текста, следует быть предельно точным в изложении мыслей автора и корректным при оценке излагаемого, давать соответствующие ссылки на источник.

5. Цитирование не должно быть ни избыточным, ни недостаточным, так как и то и другое снижает уровень научной работы.

6. Если необходимо выразить отношение автора дипломного проекта к отдельным словам или мыслям цитируемого текста, то после них ставят восклицательный знак или знак вопроса, которые заключают в круглые скобки.

В дипломном проекте обязательны ссылки на использованные источники.

Библиографическая ссылка – совокупность библиографических сведений о цитируемом, рассматриваемом или упоминаемом в тексте дипломного проекта документе, необходимых и достаточных для общей характеристики, идентификации и поиска документа.

Библиографические ссылки употребляют при¹⁶:

- цитировании;
- заимствовании положений, формул, таблиц, иллюстраций;
- необходимости отсылки к другому изданию, где более полно изложен вопрос;
- анализе опубликованных работ.

Ссылаться следует на документ в целом или его разделы и приложения. Ссылки на подразделы, пункты, таблицы и иллюстрации не допускаются, за исключением подразделов, пунктов, таблиц и иллюстраций данной работы.

При ссылках на стандарты и технические условия указывают только их обозначение, при этом допускается не указывать год их утверждения при условии полного описания стандарта в списке использованных источников в соответствии с ГОСТ 7.1–2003.

Ссылки делают ссылки в виде постраничных сносок. При этом нумерация сносок должна быть сквозной и непрерывной с начала и до конца. Обычный шрифт Times New Roman Cyr № 10. Единичный межстрочный интервал.

¹⁶ Рекомендации по оформлению ссылок, цитат, списка литературы к учебным и научным работам. URL: http://lib.pomorsu.ru/elib/text/biblio/oformlenie_lit.htm (дата обращения 11.08.2014).

Пример оформления постраничных сносок:

³⁴ Резник С.Д. Организационное поведение: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – С. 251.

³⁵ Коротков Э. Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 4. – С. 18.

³⁶ Волнухина Е., Мельник Ю. Модель «Мотивация – стимул» является системой индивидуального подхода к каждому работнику. – URL: <http://www.rhr.ru/index/sovets/10339.html> (дата обращения 02.03.2014).

8.4. Библиографический список

Составной частью дипломного проекта является список использованной литературы (библиографический список). Библиографический список приводится после заключения в виде самостоятельного раздела работы.

Библиографическое описание источников составляется на том же языке, что и дипломный проект, однако, если соискатель использовал в своей работе публикации на иностранных языках, то в библиографическое описание они включаются на языке оригинала.

Расположение использованных источников в списке может быть оформлено в зависимости от характера, вида и целевого назначения работы. Как правило, литературу на иностранных языках помещают в конце списка. Рекомендуется алфавитный способ составления библиографического списка – по фамилиям авторов, заглавиям книг и статей (если автор не указан или авторов больше трех). Сведения об источниках следует нумеровать арабскими цифрами с точкой и писать с абзацного отступа.

Сведения об источниках приводятся в соответствии с требованиями ГОСТ 7.1–2003.

Сведения о книгах (монографии, учебники, учебные пособия и т.п.) должны включать: фамилию и инициалы автора (авторов), название книги, сведения о повторности издания; выходные данные: город, издательство, год издания, количество страниц.

Сведения о статье из периодического издания должны включать: фамилию и инициалы автора, заглавие статьи, наименование издания (журнала), наименование серии, год выпуска, том, номер издания (журнала), страницы, на которых помещена статья.

Сведения об отчете о научно-исследовательской работе должны включать: заглавие отчета (после заглавия в скобках приводят слово «отчет»), его шифр, инвентарный номер, наименование организации, выпустившей отчет, фамилию и инициалы руководителя НИР, город и год выпуска, количество страниц отчета.

Сведения о стандарте должны включать обозначение и наименование стандарта.

Необходимыми элементами описания электронной информации являются: основное заглавие; сведения, относящиеся к заглавию; сведения об ответственности; обозначение ресурса; место издания; дата; режим доступа; дата обращения.

Условная схема библиографического описания электронных публикаций в Интернете.

1-3 автора:

Фамилия(и), И.О. автора(ов). Основное заглавие [Электронный ресурс]: уточняющее заглавие. – Место издания, дата. – Режим доступа: – Дата обращения.

Без автора, самостоятельная публикация.

Основное заглавие [Электронный ресурс]: сведения, относящиеся к заглавию / сведения об ответственности. – Место издания, дата. – Режим доступа: – Дата обращения.

Аналитическое описание статьи из сборника или электронного журнала.

Фамилия(и), И.О. автора(ов). Заглавие // Название журнала или сборника [Электронный ресурс]. – Год. – Том (выпуск, номер). – Режим доступа: – Дата обращения.

В табл. 8.1 приведен пример оформления библиографического описания наиболее часто используемых при написании дипломных проектов источников.

Т а б л и ц а 8 . 1

Примеры оформления библиографии

Характеристика источника	Пример оформления
1	2
Один, два или три автора	Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2010. – 688 с.
	Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2011. – 576 с.
	Резник, С.Д. Персональный менеджмент [Текст]: учебник / С.Д. Резник, В.В. Бондаренко Ф.Е. Удалов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 559 с.
Четыре и более авторов	Современные проблемы менеджмента [Текст]: коллективная монография / С.Д. Резник [и др.]; под общ. ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 243 с.
Законы и законодательные материалы в отдельных изданиях	Конституция Российской Федерации: принята всенар. голосованием 12 дек. 1993 г.: офиц. текст. – М.: Юрист, 2005. – 56 с.
	Трудовой кодекс Российской Федерации: текст с изменениями и дополнениями на 20 сентября 2010 года. – М.: Эксмо, 2010. – 192 с.
ГОСТы	ГОСТ Р 7.0.5-2008. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления [Текст]. – М.: Стандартинформ, 2008. – 22 с.

1	2
Автореферат диссертации	Белоусов, В.В. Стратегия развития персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия [Текст]: автореф. дис.... канд. экон. наук: 08.00.05 / В.В. Белоусов. – Ижевск, 2007. – 24 с.
Диссертация	Митрофанова, Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика [Текст]: дис.... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Е.А. Митрофанова. – М., 2008. – 341 с.
Статья из журнала	Аткина, Н.А. Стратегическое планирование использования рыночного потенциала предприятия [Текст] / Н.А. Аткина, В.Л. Ханжина, Е.В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 2. – С. 3-12.
Статья из сборника научных трудов (статей)	Гонова, А.А. Управление конфликтами в системе корпоративного управления [Текст] / А.А. Гонова // Теория и практика корпоративного менеджмента: сб. науч. ст. / Перм. гос. ун-т. Вып. 6. – Пермь, 2009. – С. 216-218.
Электронные ресурсы	Регистр СНГ – 2005: промышленность, полиграфия, торговля, ремонт, транспорт, строительство, сельское хозяйство [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. и прогр. (14 Мб). – Минск: Комлев И.Н., 2005. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
Ресурсы удаленного доступа	Скопина, И.В. Методика оценки эффективности управления карьерой менеджеров / И.В. Скопина // Управление экономическими системами: электрон. науч. журн. – 2008. – № 2 [Электронный ресурс]. – URL: http://uecs.mcnir.ru (дата обращения 11.08.2014).
	Как создать стратегию системы обучения и развития персонала [Электронный ресурс]. – URL: http://www.hrm.ru/ (дата обращения 05.09.2014).

8.5. Приложения к дипломному проекту

В приложения к дипломному проекту рекомендуется включать материалы, связанные с выполненной научно-исследовательской работы, которые по каким-либо причинам не могут быть включены в основную часть. В приложения могут быть включены:

- инструкции, методики, разработанные в процессе выполнения дипломного проекта;
- таблицы вспомогательных цифровых данных;
- иллюстрации вспомогательного характера;
- акты внедрения результатов исследования и др.

Приложение оформляют как продолжение дипломного проекта на последующих ее листах. Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху справа слова «Приложение», выполненного строчными буквами, кроме первой прописной, жирным шрифтом Times New Roman Cyr № 14, после которого следует порядковый номер приложения: «Приложение 1», «Приложение 2» и т.д., без точки в конце, не подчеркивая.

Приложения должны иметь общую с остальной частью документа сквозную нумерацию страниц.

Каждое приложение должно иметь заголовок, который записывают ниже через отступ в пустую строку, в центре строки, без абзацного отступа, строчными буквами, обычным шрифтом Times New Roman Cyr № 14. Ниже через отступ в пустую строку располагается текст приложения.

Все приложения должны быть перечислены в содержании диссертации с указанием их номеров и заголовков.

Таблицы, рисунки и формулы, помещаемые в приложениях, должны нумероваться отдельной нумерацией арабскими цифрами в пределах каждого приложения с добавлением перед каждой цифрой номера приложения, например: (2.1).

В тексте дипломного проекта на все приложения должны быть даны ссылки, например: «... в приложении 2».

9. ПРОГРАММА КОНКУРСА ДИПЛОМНЫХ ПРОЕКТОВ

9.1. Общие положения

Конкурс на лучший дипломный проект по специальностям в области менеджмента и лучшую выпускную работу бакалавра по направлению менеджмент проводится в целях дальнейшего повышения качества подготовки специалистов.

К участию в конкурсе допускаются дипломные проекты и выпускные работы, выполненные в соответствии с требованиями Государственных образовательных стандартов по специальностям и направлениям в области менеджмента.

Организацию конкурса на лучший дипломный проект и лучшую выпускную работу бакалавра вузов РФ осуществляет конкурсная комиссия, утверждаемая Советом УМО по образованию в области менеджмента.

Дипломные проекты и выпускные работы могут представляться на конкурс в следующих номинациях:

а) дипломные проекты в соответствии с общими требованиями УМО вузов России по образованию в области менеджмента;

б) комплексные дипломные проекты (коллективная работа двух или трех студентов, выполнивших и защитивших свои индивидуальные проекты в рамках общей актуальной проблемы менеджмента, имеющая, помимо общего проекта, указания о конкретном вкладе каждого участника и сводную пояснительную записку к комплексному проекту).

в) дипломные работы в форме НИР;

г) выпускные квалификационные работы бакалавров.

Вуз представляет на конкурс не более одного проекта по каждой специальности и не более одной работы по направлению бакалавриата.

Конкурс по каждой специальности (направлению) проводится на базе Самарского Государственного Экономического Университета в соответствии с планом работы УМО по образованию в области менеджмента. С целью подготовки и проведения конкурса приказом ректора базового ВУЗа утверждается персональный состав организационного комитета и план его работы.

Для включения конкурсов в план Федерального агентства по образованию по проведению III-его заключительного тура Всероссийской студенческой олимпиады не позднее 1 апреля года, предшествующего конкурсу направляется заявка по установленной форме.

9.2. Порядок представления и рассмотрения дипломных проектов

Конкурс проводится в два этапа: внутривузовский и межвузовский. Для проведения внутривузовского конкурса создается конкурсная отборочная комиссия вуза, в состав которой входят ведущие преподаватели, осуществляющие профессиональную подготовку студентов по специальностям и направлению бакалавриата. Руководствуясь утвержденными настоящим Положением критериями оценки дипломных проектов и выпускных работ, комиссия осуществляет отбор проекта (работы) победителя для участия в межвузовском конкурсе.

Вузы РФ должны представить следующие документы на конкурс:

- рекомендательное письмо вуза о направлении дипломного проекта (выпускной работы) на конкурс;
- копию дипломного проекта (выпускной работы);
- аннотацию на дипломный проект (выпускную работу);
- сведения о проекте (работе), представляемом (ой) на конкурс;
- сведения об авторе и научном руководителе;

В прил. 41 к данному пособию приведены формы документов, которые необходимо представить в конкурсную комиссию.

При наличии актов о внедрении результатов дипломных проектов (выпускной работы), опубликованных статей по тематике проекта (работы) копии указанных документов представляются в комиссию.

В случае представления работ с нарушениями Положения о конкурсе конкурсная комиссия имеет право их отклонить.

Конкурсный отбор проводится в два этапа. На первом этапе проводится экспертиза всех дипломных проектов (выпускных работ), поступивших на конкурс, и на основе утвержденных критериев оценки отбираются лучшие для участия во втором этапе.

На втором этапе конкурсная комиссия определяет призеров и лауреатов конкурса.

Конкурсная комиссия принимает решение по оценке содержания проектов (работ) открытым голосованием большинством голосов при наличии на заседании не менее 2/3 состава комиссии.

При равном количестве голосов голос председателя комиссии является решающим. Решение комиссии является окончательным.

Предложения о награждении проектов (работ), поступивших на конкурс, конкурсная комиссия оформляет протоколом за подписью членов конкурсной комиссии, участвующих в заседании.

Конкурсная комиссия предоставляет высшим учебным заведениям информацию о результатах конкурса в месячный срок. За правильность и

своевременность доведения информации об итогах конкурса несет ответственность председатель конкурсной комиссии.

Дипломные проекты и выпускные работы, представленные на конкурс, а также сопроводительные документы не возвращаются.

Т а б л и ц а 9 . 1

Критерии рейтинговой оценки качества дипломных проектов по специальностям в области менеджмента

№ п/п	Наименование критерия	Баллы
1	Актуальность темы	от 1 до 5
2	Научная новизна	1-6
3	Практическое значение для народного хозяйства, возможность широкого применения	1-5
4	Четкость постановки цели и задач проекта	1- 5
5	Качество методологической и теоретической части работы	1-7
6	Научный аппарат, в т.ч. библиотечная база – не менее 70 источников, ссылки на них с указанием страниц и др.	1-5
7	Качество аналитической части	1-7
8	Качество проектной части (обоснование и значение управленческих решений – методик, моделей, системы показателей, мероприятий, рекомендации и др.)	1-8
9	Качество обоснования экономической эффективности управленческих решений	0-5
10	Нормативно-правовое обоснование проекта	0-5
11	Качество использования современных компьютерных программных средств	0-5
12	Качество и обоснованность заключительных выводов и рекомендаций	1-6
13	Реальность проекта (Наличие заказов предприятия, справки о внедрении)	0-9
14	Самостоятельность и оригинальность суждений, оценок, выводов	0-5
15	Стиль, язык изложения (ясность, образность, лаконичность, грамматика и др.)	1-4
16	Логичность и пропорциональность структуры проекта	1-4
17	Качество иллюстраций и оформления дипломного проекта	1-3
18	Апробация проекта (публикации, доклады на конференциях)	0-6
Максимальный балл		100

9.3. Требования к комплексным дипломным проектам и критерии их рейтинговой оценки

Под комплексным дипломным проектом понимается такой проект, который комплексно охватывает рассмотрение от двух до четырех актуальных проблем менеджмента, выполняется силами не менее двух студентов-дипломников, каждый из которых при этом выполняет и защищает индивидуальный дипломный проект в рамках защиты всего комплексного проекта.

При этом выполнение комплексного дипломного проекта должно осуществляться по заказу одного или нескольких взаимодействующих друг с другом организаций.

Комплексный проект должен включать:

- а) основные разделы, каждый из которых соответствует требованиям к дипломному проекту, выполнен конкретным студентом, является его индивидуальным дипломным проектом;
- б) сводную пояснительную записку.

Т а б л и ц а 9 . 2

Критерии рейтинговой оценки качества комплексных дипломных проектов

№ п/п	Наименование	Баллы
1	Охват комплекса актуальных проблем менеджмента	От 2 до 5
2	Изучение разных организаций с позиции одного вида (направления) исследования	2-8
3	Комплексность и качество постановки цели и задач проекта	2-6
4	Качество и комплексность теоретической и методологической части проекта	2-8
5	Качество и комплексность аналитического раздела	2-8
6	Качество и комплексность подготовки проектной части	1-8
7	Качество и комплексность подготовки методических рекомендаций	0-6
8	Качество и комплексность экономического обоснования проекта	0-5
9	Нормативно-правовое обеспечение	0-5
10	Качество использования современных компьютерных программных средств	0-5
11	Качество и обоснованность заключительных выводов и рекомендаций	0-7
12	Логичность и пропорциональность отдельных частей в структуре комплексного дипломного проекта	1-4
13	Качество и комплексность подготовки иллюстраций и оформления дипломного проекта	1-4
14	Реальный заказ на проект от одного или нескольких заказчиков	1-4
15	Апробация комплексного проекта (публикации, доклады)	0-6
16	Качество сводной пояснительной записки	0-6
17	Качество сопроводительных документов	0-5
	Максимальный балл	100

9.4. Требования к дипломным проектам в форме НИР и критерии их рейтинговой оценки

Дипломный проект или дипломная работа в форме НИР, в отличие от обычного дипломного проекта, может опираться на оригинальную структуру, учитывающую специфику исследования, предусматривать исследование важной научной проблемы в сфере менеджмента и содержать:

- а) оригинальную методологическую и теоретическую часть;
- б) глубокий научный анализ;
- в) имеющие теоретическое и практическое значение обоснованные выводы и рекомендации;
- г) более обширный и содержательный список первоисточников.

Т а б л и ц а 9.3

Критерии рейтинговой оценки качества дипломных проектов в форме НИР

№ п/п	Наименование	Баллы
1	Актуальность темы	От 1 до 5
2	Научная новизна постановки задач и методов их решения	1-7
3	Практическое значение для народного хозяйства	1-5
4	Практическое значение для учебного процесса	1-5
5	Инновационность и четкость постановки цели и задач проекта	1-6
6	Качество и инновационность теоретической и методологической части работы	1-8
7	Качество и инновационность аналитической части	1-8
8	Качество и инновационность проектной рекомендательной части	1-8
9	Качество и инновационность экономического обоснования	1-5
10	Высокий уровень обоснования выводов и предложений	1-6
11	Использование современных ИТ-технологий	0-5
12	Реальность проекта	0-6
13	Обширность и содержательность списка первоисточников (не менее 100), наличие ссылок	1-5
14	Публикации, доклады, участие в конкурсах и конференциях	1-8
15	Реальные перспективы продолжения научных исследований	0-4
16	Реальные акты (справки) о внедрении основных материалов	1-4
17	Участие в подготовке заявок на конкурсы грантов по НИР	1-5
	Максимальный балл	100

9.5. Поощрение победителей и лауреатов конкурса

Победители конкурса, занявшие в своих номинациях первые, вторые и третьи места награждаются дипломами, а ректоры соответствующих вузов, руководители дипломных проектов и выпускных работ – благодарственными письмами УМО.

Информация о результатах конкурса в виде справки доводится до членов УМО и публикуется в Вестнике ГУУ.

10. РАБОТА ВЫПУСКАЮЩЕЙ КАФЕДРЫ ПО ИТОГАМ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Предложенные подходы к организации дипломного проектирования позволяют резко повысить качество последующего использования выпускающей кафедрой материалов и результатов дипломного проектирования.

Естественно, по итогам дипломного проектирования готовится отчет государственной комиссии. В отчете содержится анализ лучших проектов, дается оценка недостатков и упущений, уровня ответов дипломников на вопросы членов экзаменационной комиссии, рекомендации председателя и членов ГЭК по совершенствованию процессов предзащиты и защиты дипломных проектов.

Комиссия получает возможность провести отбор лучших дипломных проектов на смотр-конкурс. Такой отбор производится на основании рейтинга, который включает более двадцати оценочных показателей: выполнение реального проекта по заказу предприятия, высокая практическая актуальность, экономическое обоснование проекта, использование элементов НИРС, использование компьютерной техники, программ САПР, правовое обеспечение проекта, дипломный проект в форме НИР, рекомендации к публикации в открытой печати, рекомендации к широкому внедрению, рекомендации на выставку, на конкурсы дипломных проектов любых уровней, к продолжению научных исследований в аспирантуре, наличие публикаций по теме, внедрение материалов (подтвержденное справкой о внедрении), выполнение комплексного дипломного проекта. Кроме того, рейтинг дипломных проектов повышается за умело и грамотно построенный доклад, исчерпывающие ответы на вопросы членов ГЭК и замечания рецензентов; находчивость, оригинальность, интерес к проблеме, владение материалом из специальных источников, высокое качество оформления ДП; разноплановость и разнообразие иллюстраций, представление членам ГЭК раздаточного материала, содержательность резюме на выпускника, привлекательный внешний имидж выпускника.

Система рейтинговой оценки разрабатывалась на методических семинарах и утверждалась на заседании выпускающей кафедры вуза, корректировалась по замечаниям руководителей дипломных проектов и членов ГЭК, на ее основе выделялись проекты, получившие наивысший рейтинг.

Полученные выпускающей кафедрой рейтинговые критерии комплексной самооценки дипломных проектов могут быть систематизированы отдельно по комплексным проектам, по фундаментальным проектам в форме НИР, по инициативным нестандартным темам, по заказу производства.

Авторы данного руководства предлагают Систему непрерывной практической подготовки студентов. В рамках этой системы выпускающая кафедра организует тандем “первокурсник-выпускник” на добровольной

основе и общих научных и учебных интересах. В большинстве базовых вузов читается на первом курсе специальная дисциплина “Введение в специальность”, которая завершается зачетом с оценкой. Союз “выпускник-первокурсник” взаимно полезен, так как дипломник получает заинтересованного помощника, а первокурсник привлекается к НИР, к пониманию актуальности, важности и направленности проблематики дипломного проектирования по направлениям. В дальнейшем первокурсник будет осознано подходить к выбору кафедры, руководителя дипломного проекта, направления и тематики проекта. Для дипломников руководство первокурсниками является менеджерской практикой, так как они должны правильно организовать, провести и оценить их работу, оказать помощь в подготовке рефератов по курсу “Введение в специальность”, привлечь этих студентов к работе в научных кружках, студенческих научно-производственных отрядах и менеджерской практике в реальных производственных фирмах. Выпускающей кафедрой оценивается деятельность дипломника по руководству первокурсником и самого первокурсника как помощника в дипломном проектировании.

Лучшие дипломные проекты на смотры-конкурсы в рамках вуза и на межвузовские конкурсы в системе Учебно-методического объединения по образованию в области менеджмента выбираются из работ с наивысшим рейтингом. Примерная форма для подсчета результатов рейтинговой оценки дипломных проектов приведена в приложении к учебно-методическому руководству.

После защиты дипломных проектов выпускающей кафедрой готовится Информация о выпускниках для работодателей в виде сборника резюме (в компьютерном и текстовом вариантах). В целях эффективности поиска претендентов на трудоустройство работодателями в сборнике резюме студенты-выпускники разделены по четырем основным направлениям: соискатели управленческих должностей, должностей маркетологов, соискатели работы в экономических службах предприятий, специалисты других подразделений.

Выпускающая кафедра параллельно с резюме накапливает банк информации – писем-запросов на трудоустройство выпускников вуза, которые систематизируются по отраслям народного хозяйства: по строительству, промышленным предприятиям строительной индустрии, коммерческим фирмам, а также по должностям: управленческие, экономические и маркетинговые.

Справки о результатах внедрения решений, разработанных в дипломных проектах, систематизированы по двум основным направлениям: заказы производства, заказы вуза. Можно ввести и другую классификацию по степени внедрения: полностью внедрены с эффектом, находятся на стадии внедрения или частично внедрены и эффект пока подсчитать

сложно; нашли отражение в служебной документации организации, в методических разработках, докладных и аналитических записках.

На выпускающей кафедре остаются и могут быть использованы в учебном процессе плакаты-иллюстрации, тексты докладов студентов на защите дипломных проектов. Рефераты защищенных дипломных проектов могут быть изданы специальными сборниками и направлены как работодателям, так и выпускникам, и студентам вуза.

Реальная работа выпускающей кафедры по итогам дипломного проектирования значительно объемнее ее описания в рамках учебно-методического руководства. Преподаватели кафедры в рамках постоянно действующих методических семинаров должны обсуждать результаты дипломных проектов и предлагать конкретные мероприятия по ее совершенствованию.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

ПРИМЕРНАЯ ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ»

ВВЕДЕНИЕ

В комплексе вопросов для итогового государственного экзамена по специальности 080507.65 «Менеджмент организации» систематизированы основные вопросы, отражающие знания, полученные студентами в период обучения в Пензенском государственном университете архитектуры и строительства и позволяющие им квалифицированно подходить к решению стратегических и тактических задач в области управления.

В содержании программы итоговой аттестации включены следующие дисциплины:

а) блок общепрофессиональных дисциплин: основы менеджмента; экономическая теория: микроэкономика; экономическая теория: макроэкономика; маркетинг; финансы и кредит; бухгалтерский учет; организационное поведение.

б) блок специальных дисциплин: стратегический менеджмент; управленческие решения; антикризисное управление; логистика; управление персоналом; инновационный менеджмент; исследование систем управления; управление качеством; информационные технологии управления, управление организационными изменениями.

в) дисциплины регионального компонента: персональный менеджмент; анализ и диагностика хозяйственной деятельности предприятия, основы предпринимательской деятельности.

1. БЛОК ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДИСЦИПЛИН

1.1 ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Выпускник ВУЗа должен

ЗНАТЬ:

- историю развития менеджмента в прошлом и настоящем;
- сущность и задачи теории управления;
- научные методы, принципы, функции управления;
- целевой подход к управлению (управление по целям);
- технику и технологию управления;
- организационные и межличностные коммуникации;
- системный подход к управлению;
- основы оперативного и стратегического управления организацией;

- мотивацию деятельности;
- факторы эффективности менеджмента;
- факторы эффективной деятельности менеджера.

УМЕТЬ:

- умело управлять производственным процессом; принимать эффективные решения в изменяющихся производственных ситуациях;
- проектировать рациональные подходы к управлению;
- моделировать сложные управленческие процессы;
- оценивать степень управляемости систем;
- оценивать производительность систем управления;
- выбирать оптимальные типы стратегий бизнеса организаций для определенных условий.

Теоретические вопросы

1. Охарактеризуйте любую организацию с позиции системного подхода: отдельных подсистем, элементов и свойств системы. Приведите примеры основных типов систем управления.
2. Охарактеризуйте базовые типы моделей управления. Приведите примеры моделей каждого типа (обзор основных моделей управления).
3. Охарактеризуйте основные этапы подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Ошибки при принятии решения и практические советы руководителю.
4. Сущность управления по результатам как современного типа управления.
5. Охарактеризуйте сущность стратегического управления: типы и группы стратегий бизнеса и факторы выбора стратегии фирмы.

1.2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ: МИКРОЭКОНОМИКА

Выпускник ВУЗа должен

ЗНАТЬ:

- основные понятия микроэкономики и правильно понимать ее исходные принципы;
- иметь представление об основных инструментах современного микроэкономического анализа;

УМЕТЬ:

- правильно применять инструменты анализа на практике;
- грамотно описывать экономические процессы и принимать адекватные им управленческие решения.

Теоретические вопросы

1. Сравнительный анализ экономических систем: традиционной, командной, рыночной, сегментной. Причины отказа России от плановой экономики и перехода к рыночной экономике.

2. Механизм функционирования индивидуального рынка. Спрос, предложение, рыночное равновесие. Теория эластичности спроса и предложения и ее практическое применение.

3. Рынки совершенной и несовершенной конкуренции: характерные черты, особенности поведения в краткосрочном и долгосрочном периодах, механизм ценообразования.

4. Рынки экономических ресурсов: сущность, виды и особенности функционирования.

5. Понятие и виды издержек производства. Методы расчета выручки, бухгалтерской и экономической прибыли. Пути снижения издержек производства и оптимизации объемов прибыли.

1.3 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ: МАКРОЭКОНОМИКА

Выпускник ВУЗа должен

ЗНАТЬ:

– основные понятия макроэкономики и правильно понимать ее исходные принципы;

– иметь представления об основных инструментах современного макроэкономического анализа;

– основные макроэкономические показатели и принципы макроэкономического анализа;

– понимать сущность макроэкономического равновесия и знать основные его модели;

УМЕТЬ:

– правильно применять инструменты анализа на практике;

– грамотно описывать экономические процессы и принимать адекватные им управленческие решения.

Теоретические вопросы

1. Макроэкономическая нестабильность: сущность, формы и влияние на развитие экономической системы (на примере российской экономики).

2. Банковская система России. Банки и их функции. Расширение предложения денег системой коммерческих банков: фактические и избыточные резервные депозиты.

3. Экономический рост: модели, факторы, методы измерения, государственное регулирование. Проблемы достижения экономического роста в России.

4. Основные макроэкономические показатели. Методы измерения и соотношение между основными показателями.

5. Социальная политика государства: сущность и основные направления развития.

1.4 МАРКЕТИНГ

Выпускник ВУЗа должен

ЗНАТЬ:

- роль маркетинга в экономическом развитии страны;
- структуру маркетинговой службы;
- организацию деятельности маркетинговой службы;
- взаимодействие предприятия с конкурентной средой рыночной экономики;

УМЕТЬ:

- проводить комплексные исследования товарного рынка;
- планировать производство и сбыт;
- формировать рыночные потребности покупателей.

Теоретические вопросы

1. Основные составляющие процесса управления маркетингом.
2. Потребительские рынки. Факторы, влияющие на рыночное поведение.
3. Реклама: сфера деятельности, процесс и средства рекламы.
4. Процесс принятия решения о методах выхода на зарубежные рынки.
5. Разработка товара. Стратегии разработки новых товаров.

1.5 ФИНАНСЫ И КРЕДИТ

Выпускник ВУЗа должен

ЗНАТЬ:

- финансовую систему страны;
- основу организации денежного обращения и кредитования предприятия;
- принципы налогообложения;
- действующее законодательство РФ в области финансов;

УМЕТЬ:

- использовать финансово – кредитный механизм с целью повышения эффективности работы предприятия и составления финансового плана.

Теоретические вопросы

1. Финансовая система и финансовый механизм.
2. Кредитная система.
3. Бюджетная система.
4. Денежная система.
5. Финансовый менеджмент на предприятии.

1.6 БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ

Выпускник ВУЗА должен

ЗНАТЬ:

- основы бухгалтерского учета и уметь их использовать при организации финансового и управленческого учета на предприятии;

УМЕТЬ:

- применять полученные знания для составления и анализа бухгалтерского баланса, сведения счетов и составления отчетности;
- использовать полученную информацию для выработки управленческих решений.

Теоретические вопросы

1. План счетов: определение, назначение, состав, пользование.
2. Удержания из заработной платы, их виды и начисление.
3. Учет банковских операций:
 - виды расчетов;
 - документы;
 - запись на счетах бухгалтерского учета
4. Бухгалтерская отчетность предприятий и организаций.
5. Система счетов для учета затрат на производство.

1.7 ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Выпускник ВУЗа должен

ЗНАТЬ:

- современные требования к руководителю трудового коллектива;
- сущность организационно-распорядительных и социально-психологических методов руководства;
- сущность и классификацию стилей руководства;
- принципы делового общения;
- теорию мотивации личности;
- правила взаимодействия и работы в «команде»;
- социально-психологические характеристики трудовых коллективов.

УМЕТЬ:

- применять организационно-распорядительные и социально-психологические методы управления;
- обеспечивать эффективность делегирования полномочий;
- разрешать конфликты;
- вести деловой спор, дискуссию;
- строить отношения с руководителем и подчиненными;
- подбирать и работать в «команде»;
- стимулировать деятельность работника.

Теоретические вопросы

1. Содержание и характер деятельности руководителя. Модель качества менеджера.
2. Группа и групповое поведение в организации.
3. Организационно-распорядительные методы руководства.
4. Мотивация социального поведения работника.
5. Природа и содержание лидерства.

2. БЛОК СПЕЦИАЛЬНЫХ ДИСЦИПЛИН

2.1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Выпускник ВУЗа должен

ЗНАТЬ:

- теоретические основы стратегического менеджмента;
- современные проблемы управления предприятием;
- методы и средства стратегического управления;
- методы анализа внешней и внутренней среды организации;
- методы разработки стратегии предприятия;
- основные виды и направления разработки стратегий;
- проблемы реализации стратегии;
- подходы к реализации стратегии;
- подходы к прогнозированию успеха предприятия;
- подходы и методы организационных изменений.

УМЕТЬ:

- осуществлять анализ факторов макро и микроокружения организации;
- осуществлять анализ внутренней среды организации, ее производственного, маркетингового, кадрового, финансового потенциала и эффективности системы управления;
- осуществлять анализ взаимосответствия организационной культуры и стратегии;
- оценивать эффективность принятой стратегии;
- выявлять и оценивать конкурентные преимущества организации, ее сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности внешней среды;
- разрабатывать несколько альтернативных стратегий и уметь выбрать из них лучшую;
- разрабатывать мероприятия по реализации намеченной стратегии с учетом возможных изменений и сопротивления внешней и внутренней среды;
- находить новые возможности организации, уметь проектировать миссию и стратегические цели организации;
- применять методы стратегического контроля, а также уметь разрабатывать систему контроля за реализацией стратегии.

Теоретические вопросы

1. Анализ стратегических факторов внешней среды: основные показатели анализа отрасли, модель пяти сил М. Портера.
2. Управленческий анализ: метод SWOT – анализа, Модель 7-S Мак-Кинси, анализ потенциала предприятия.

3. Уровни принятия стратегических решений.
4. Стратегии М.Портера и их характеристика.
5. Сущность, цели и основные этапы портфельного анализа/ Методы портфельного анализа.

2.2 УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Выпускник ВУЗа должен

ЗНАТЬ:

- сущность и содержание управленческих решений в менеджменте;
- системный подход в подготовке и реализации управленческих решений;
- основные модели и постулаты системного анализа;
- правила постановки и принятия управленческих решений;
- методы количественного обоснования решений;
- методы оптимизации управленческих решений;
- методы оценки качества и эффективности управленческих решений;
- методы оценки степени риска;
- комплекс обеспечения управленческих решений;
- методы диагностики развития фирмы и др.

УМЕТЬ:

- оценить полезность управленческих решений;
- применять системный и ситуационный подход к подготовке и принятию управленческих решений;
- оценить качество управленческих решений;
- оценить эффективность внедрения разработанных управленческих решений;
- проводить экспертную оценку ресурсно-затратным методом;
- оценивать эффективность внедрения разработанных управленческих решений др.

Теоретические вопросы

1. Внутренняя и внешняя стратегия оценки риска.
2. Формализация статической и динамической ситуации с риском.
3. Количественная и качественная оценка риска при принятии управленческих решений.
4. Подбор и качества экспертов: расчет коэффициентов по качеству экспертов.
5. Оценка эффективности управленческих решений.

2.3 АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Выпускник ВУЗа должен

ЗНАТЬ:

- основные положения теории антикризисного управления,
- принципы и методы анализа кризисных ситуаций в организациях,
- пути и возможности выхода из них с минимальными потерями;

УМЕТЬ:

– принимать эффективные управленческие решения в условиях неопределенности, экстремальных ситуаций, острой конкурентной борьбы, дефицита ресурсов, неплатежеспособности предприятий,

Теоретические вопросы

1. Кризис: причины, классификация. Роль кризисов в социально-экономических системах.

2. Экономические кризисы. Фазы кризисного цикла и их характеристика.

3. Законодательное и государственное регулирование кризисных ситуаций.

4. Кризисы в организации: симптомы, диагностика. Санация и банкротство.

5. Антикризисная стратегия фирмы. Реструктуризация, реорганизация, реинжиниринг бизнес – процесса

2.4 ЛОГИСТИКА

Выпускник ВУЗа должен

ЗНАТЬ:

– цели, задачи, предмет и объект логистики, основные понятия, которыми оперирует логистика, специфику логистического подхода к управлению материальными потоками, функции и методы логистики, принципы построения логистических систем, ключевые вопросы и процедуры разработки логистической стратегии предприятия;

– задачи логистики в области закупок, транспортировки, складирования и реализации, задачи организации логистического сервиса, основные системы контроля состояния запасов, принципы построения информационных систем в логистике, современные технологии управления информационными потоками.

УМЕТЬ:

– решать задачи логистической оптимизации управления материальными потоками, в частности, владеть приемами нормирования материальных запасов;

– разрабатывать системы контроля состояния запасов;

– принимать решения по размещению складов;

– решать задачи, связанные с организацией товароснабжения и транспортировки грузов;

– формулировать требования к транспорту, к системам хранения и

складской обработки грузов, к информационным системам, обеспечивающим продвижение грузов;

– организовывать логистические процессы на складах предприятий торговли;

– принимать решения по логистическому сервису и др.

Теоретические вопросы

1. Понятие материального потока и его классификация.
2. Понятие логистической системы, ее свойства и виды.
3. Основные задачи закупочной логистики.
4. Транспортные тарифы и правила их применения.
5. Основные мотивы создания материальных запасов и их классификация.

2.5 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпускник ВУЗа должен

ЗНАТЬ:

– основы разработки организационного механизма управления персоналом;

– основных процедур управления персоналом;

– принципов формирования кадровой политики и стратегии управления персоналом;

– принципов планирования потребности в персонале;

– организацию проведения деловой оценки кадров;

– работы с кадровым резервом на выдвижение;

– принципов планирования деловой карьеры;

– основ организации системы подготовки и переподготовки кадров.

УМЕТЬ:

– использовать знания при формировании системы управления персоналом;

– планировать кадровую работу предприятия;

– использовать технологии управления персоналом и его развитием;

– оценивать труд и результаты деятельности персонала организации.

Теоретические вопросы

1. Основные функции управления персоналом
2. Определение структуры и функций кадровой службы
3. Кадровая политика как инструмент управления персоналом
4. Особенности управления персоналом на разных стадиях развития организации.
5. Обучение персонала: методы, оценка, эффективность

2.6 ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Выпускник ВУЗа должен

ЗНАТЬ:

- теоретические основы инновационного менеджмента;
- современные проблемы управления инновационной деятельностью на предприятии;
- методы и средства инновационного менеджмента;
- организацию управления нововведениями на предприятии;
- виды государственной инновационной политики;
- теорию мотивации инновационной активности персонала;
- практику реализации инновационной стратегии.

УМЕТЬ:

- понимать и учитывать специфику инновационного менеджмента;
- формулировать основные задачи инновационного менеджмента на предприятии;
- использовать методы мотивации инновационной активности персонала;
- выявлять и анализировать взаимосвязь организационных и технологических изменений на предприятии;
- оценивать различные формы организации инновационного менеджмента в крупных, средних и малых фирмах;
- преодолевать сопротивление персонала нововведениям;
- владеть стратегией создания новых сфер бизнеса;
- анализировать основные факторы эффективности инновационной стратегии.

Теоретические вопросы

1. Формы развития как основа инновационной деятельности
2. Цикличность и этапность инновационной деятельности
3. Содержательное и экономическое значение этапов инновационного цикла
4. Процесс коммерциализации технологий
5. Этапы создания стоимости технологии. Изменение стоимости бизнеса.

2.7 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

Выпускник ВУЗа должен

ЗНАТЬ:

- назначение исследования в научной и практической деятельности человека;
- методологию исследования систем управления;
- основы планирования и организации исследования систем управления;
- состав и использование общенаучных методов исследования;

– состав и классификацию специфических методов исследования систем управления.

УМЕТЬ:

– использовать методы исследования для диагностического анализа системы управления конкретного предприятия или организации;

– применять научный и новаторский подход к управлению, анализа управления, отражающегося на предвидении и понимании будущего.

Теоретические вопросы

1. Планирование и организация научного исследования.
2. Эмпирические и теоретические методы исследования.
3. Метод статистического наблюдения в научных исследованиях.
4. Приемы анализа в научных исследованиях.
5. Принципы обеспечения эффективности исследования.

2.8 УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

Выпускник ВУЗа должен

ЗНАТЬ:

– специфические аспекты и общие закономерности организации систем качества на предприятиях;

– характеристику различных этапов в развитии теории управления качеством;

– принципы и организационные формы современного управления качеством;

– способы координации управленческих усилий в соответствии с положениями менеджмента качества;

– актуальные проблемы в области управления качеством, роль государства в спектре указанных процессов.

УМЕТЬ:

– рассчитывать экономическую эффективность от внедрения систем управления качеством;

– определять и управлять затратами на качество на всех этапах жизненного цикла продукции;

– применять различные методы оценки уровня качества продукции;

– оценивать конкурентоспособность продукции;

– применять экономические методы оценки работы по сертификации продукции и услуг.

Теоретические вопросы

1. Оценка влияния мероприятий по улучшению качества на эффективность производства.

2. Виды контроля качества продукции.

3. Этапы оценки уровня качества продукции.

4. Улучшение качества. Пирамида качества.
5. Методы оценки технического уровня изделий.

2.9 ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Выпускник ВУЗа должен

ЗНАТЬ:

- назначение и области применения различных видов компьютерной, коммуникационной и организационной техники;
- назначение и области применения основных информационных технологий обеспечения управленческой деятельности;
- назначение и состав организационно-методического обеспечения управления информационными ресурсами организации;
- назначение и условия применения основных методов обеспечения информационной безопасности.

УМЕТЬ:

- определять основные направления политики организации в управлении информационными системами и информационными ресурсами;
- оценивать эффективность различных вариантов построения информационных систем и информационного обеспечения управления;
- выбирать и рационально использовать конкретные информационные технологии в практике личной работы и работе организации;
- оценивать организационные и социальные последствия использования тех или иных информационных технологий и систем;
- определять потребности организации в квалифицированных специалистах в области информационных систем и осуществлять соответствующую политику по подбору и обучению персонала.

Теоретические вопросы

1. Компьютерные технологии для обеспечения офиса и поддержки систем управления.
2. Реализации информационной системы управления на основе интегрированных программных пакетов.
3. Инструментальные средства информационного обеспечения управления: компьютеры, серверы, сетевые платформы.
4. Организация как система. Универсальные подсистемы организации и их информационные связи. Моделирование. Моделирование организации и информационных потоков в ней.
5. Информационные системы и технологии как средство развития бизнеса. Стандарты управления производством. Реинжиниринг бизнес – процессов.

2.10. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Выпускник вуза должен:

ЗНАТЬ:

- объективные закономерности изменений в организациях, проявляющихся в ходе их развития;
- основные объекты и предметы изменений в организациях;
- значение организационного контекста, влияющего на выбор технологий управления изменениями и характер развития изменений;
- логику осуществления управляемых изменений в организации;
- разнообразие возможных технологий управления изменениями;
- подходы к выбору стратегий осуществления изменений и сами стратегии;
- основные препятствия в осуществлении перемен;
- эффективные средства и техники преодоления сопротивления изменениям;
- стадии проведения реинжиниринга бизнес-процессов;
- основы внедрения систем качества в российских компаниях.

УМЕТЬ:

- распознавать предпосылки возникновения конструктивных и деструктивных изменений в организации;
- различать условия необходимости управления изменениями в различных областях организационной деятельности, различными объектами и предметами;
- выделять, формировать и ограничивать предметную область управляемых изменений;
- проводить анализ и оценивать организационный контекст изменений при выборе технологий и стратегий управления ими;
- направлять организационные изменения на развитие компании;
- разрабатывать стратегии изменений в организациях;
- осуществлять обоснованный выбор технологий управления изменениями;
- организовывать деятельность по осуществлению эффективных технологий управления изменениями;
- формировать проекты управления изменениями в организациях;
- выстраивать тактические пространства поддержки управляемых изменений.

Теоретические вопросы:

1. Этапы организационного развития по Л. Грейнеру. Модель жизненного цикла организации А. Адизеса.
2. Основополагающие идеи и принципы управления изменениями
3. Модели организационных изменений.

4. Бенчмаркинг как инструмен проведения организационных изменений.

5. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) и ее роль в проведении изменений.

3. ДИСЦИПЛИНЫ РЕГИОНАЛЬНОГО КОМПОНЕНТА

3.1 ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Выпускник ВУЗа должен

ЗНАТЬ:

- систему самоорганизации менеджера;
- учет и анализ затрат времени;
- принципы перспективного, среднесрочного и текущего планирования деятельности менеджера;
- технологию карьеры;
- основы современного делопроизводства и информационного обеспечения работы менеджера;
- пути интенсификации труда руководителя;
- факторы повышения работоспособности и творческой активности менеджера.

УМЕТЬ:

- ставить перед собой жизненные цели;
- анализировать затраты рабочего времени;
- планировать личную работу;
- рационально распределять свое время;
- подготавливать служебные документы;
- использовать вычислительную и организационную технику;
- выступать публично;
- поддерживать высокую личную работоспособность.

Теоретические вопросы

1. Модель качеств персонального менеджмента (умение управлять самим собой).

2. Принципы и резервы экономии времени руководителя.

3. Принятие решений по приоритетам.

4. Система планирования рабочего времени руководителя.

5. Технология карьеры менеджера.

3.2 АНАЛИЗ И ДИАГНОСТИКА ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Выпускник ВУЗа должен:

ЗНАТЬ:

- основные направления рыночных изменений и их влияние на технико-экономический анализ как элемент совершенствования хозяйственного механизма;

- задачи и содержание анализа;
- виды анализа;
- методику проведения анализа;
- информационную базу анализа;
- роль и место анализа производственно-хозяйственной деятельности в прогнозировании перспективного развития предприятия;
- основные направления научно-технического прогресса и его влияние на рост эффективности производства;

УМЕТЬ:

- организовывать аналитическую работу на предприятии;
- выполнять анализ финансового состояния предприятия;
- выполнять анализ экономических результатов деятельности предприятия;
- выполнять анализ производственных результатов работы предприятия;
- выполнить анализ результатов технического и социального развития предприятия;
- выполнить анализ использования материальных ресурсов и состояния их запасов;
- выполнять анализ состояния и использования основных фондов;
- выполнять анализ использования трудовых ресурсов;
- проводить оценку эффективности работы предприятия;
- внедрять прогрессивные методы анализа.

Теоретические вопросы

1. Эффективность использования оборотных средств организации.
2. Анализ организационно-технического уровня производства (анализ механизации и автоматизации).
3. Анализ использования материальных ресурсов в производстве.
4. Анализ производства и ассортимента продукции.
5. Анализ финансовых результатов деятельности хозяйствующего субъекта.

3.3. ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Выпускник ВУЗа должен:

ЗНАТЬ:

- понятийный аппарат, лежащий в основе деятельности любого предпринимателя;
- законы и принципы, по которым развивается предпринимательство, существующие в нем проблемы;

- основные закономерности, ограничения и условия экономической деятельности предпринимателя и общества в целом;
- основные организационно-правовые формы предпринимательства, их преимущества и недостатки;
- объяснить взаимосвязь основных разделов бизнес-плана;
- уметь анализировать происходящие в сфере предпринимательства процессы, определяя их значение и место в нынешнем обществе;
- использовать навыки деловой активности.

УМЕТЬ:

- разработать технико-экономическое обоснование создания нового предприятия;
- составить учредительные документы;
- рассчитать величину налогов как для физического, так и для юридического лица.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

1. Сущность, функции и виды предпринимательской деятельности.
2. Характеристики и виды организационно-правовых форм предпринимательства.
3. Права, обязанности и ответственность предпринимателей.
4. Идеи, цели и этапы создания собственного дела.
5. Порядок государственной регистрации коммерческой организации.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«СПЕЦКУРС ПО ДИПЛОМНОМУ ПРОЕКТИРОВАНИЮ»

I. Организационно-методический раздел

Дисциплина предназначена для студентов 5-го курса специальности 050807 «Менеджмент организации».

Цель курса: методическая подготовка студентов к выполнению дипломного проекта (далее – ДП).

В результате изучения курса «Спецкурс по дипломному проектированию» студент должен

ЗНАТЬ:

- структуру дипломного проекта по специальности «Менеджмент организации»,
- требования к основным разделам дипломного проекта,
- методы сбора и обработки информации,
- технологию применения компьютерных программ для обработки данных,
- требования нормоконтроля при подготовке ДП;
- требования к структуре и содержанию плакатов (презентации);
- основные требования к докладу выпускника на защите ДП.

УМЕТЬ:

- планировать личную работу над дипломным проектом,
- обосновывать тему ДП;
- составлять критические обзоры литературы по проблеме исследования;
- организовывать процесс сбора аналитических данных;
- выступать с докладами по теме ДП;
- оформить документы и подготовить проект к защите.

ВЛАДЕТЬ:

- способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения;
- умением логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь;
- методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования;
- умением строить экономические, организационно-управленческие модели.

Кроме этого за период работы в рамках данной дисциплины студент должен подготовить теоретический раздел проекта, провести пилотажное

исследование на конкретном предприятии, проанализировать полученные данные и описать предполагаемые проектные разработки.

II. Методические особенности курса

Курс «Спецкурс по дипломному проектированию» представляет собой систему изучения основных направлений исследований, осуществляемых в рамках дипломного проектирования. Это позволяет задействовать нескольких ведущих преподавателей, являющихся специалистами в конкретной области: консультанта по экономическому, правовому, компьютерному обеспечению дипломного проекта, нормоконтролера и др.

Чтение спецкурса, как правило, поручается ведущему преподавателю выпускающей кафедры, являющемуся опытным руководителем дипломных проектов, преимущественно члену ГАК по защите дипломных проектов студентов специальности «Менеджмент организации».

В процессе занятий студенты окончательно формулируют темы дипломных проектов, выступают с докладами по проблеме исследования на этапах обоснования темы, подготовки теоретической главы, получения аналитических данных.

III. Распределение часов дисциплины по темам и видам работ

№ раз-дела	Наименование основных разделов	Всего, час.	Аудиторные занятия		Самост. работа
			Лекции	Практ. занятия	
1.	Общая концепция дипломного проектирования	8	2	-	4
2.	Работа над содержанием проекта по основным направлениям менеджмента	28	16	-	16
3.	Экономическая эффективность проекта	6	2	-	4
4.	Программное обеспечение проекта	6	2	-	4
5.	Правовое обеспечение проекта	6	2	-	2
6.	Оформление дипломного проекта	6	2	-	4
7.	Подготовка к защите и защита дипломного проекта	8	4	-	6
	ИТОГО:	70	30	-	40

Структура и содержание дисциплины

№ лекций	Название тем лекционных занятий	Кол-во, часов	Темы для самостоятельной работы под контролем преподавателя	Кол-во, часов
1	2	3	4	5
1.	Общая концепция дипломного проекта. Методическое обеспечение курса. Выбор и обоснование темы ДП	2	Изучение методического обеспечения ДП. Подготовка обоснования темы ДП	2
2.	Организация и проведение итогового государственного экзамена по специальности	2	Ознакомление с программой госэкзамена, требованиями на госэкзамене	2
3.	Организация работы над дипломным проектом. Структура и содержание дипломного проекта	2	Составление графика индивидуальной работы над ДП. Составление и утверждение содержания ДП	2
4.	Введение в ДП: актуальность, цель, задачи, новизна, значимость	2	Написание введения ДП (5-7 стр.)	2
5.	Критический обзор литературы по проблеме исследования	2	Работа над первой (теоретической) главой ДП	4
6.	Методические основы исследования	2	Разработка методики сбора, обработки информации	4
7.	Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования на конкретном предприятии	2	Проведение пилотажного исследования	4
8.	Проектные разработки в рамках изучаемой проблемы	2	Описание предполагаемых проектных разработок	4
9.	Экономическая оценка проектных разработок	2	Ознакомление с методикой оценки экономической эффективности изучаемой проблемы	4
10.	Программное обеспечение проекта	2	Ознакомление с пакетом компьютерных программ в рамках рассматриваемой проблемы	2
11.	Правовое обеспечение проекта	2	Работа с нормативной документацией: законами, постановлениями, актами и т.п.	2
12.	Состав и содержание рекомендуемых иллюстраций	2	Изучение требований к плакатам (презентации), раздаточному материалу	2
13.	Оформление дипломного проекта. Подготовка дипломного проекта к защите	2	Изучение технических требований. Изучение рейтинговых критериев оценки качества ДП	2
14.	Документы, предъявляемые к защите дипломного проекта	2	Изучение структуры и содержания сопроводительных документов	2
15.	Защита дипломного проекта	2	Изучение критериев качества выступления студента на защите ДП	2
	ИТОГО:	30		40
	ВСЕГО:	70		

IV. Форма итогового контроля (перечислить по семестрам)

По итогам теоретического обучения в конце 9-го семестра проводится *зачет*, на котором студент предъявляет реферат по дипломному проекту, содержащий теоретические основы изучаемой проблемы, методические основы исследования, результаты пилотажного исследования, краткое описание проектных разработок. Кроме этого студент предоставляет персональное резюме, заказ с производства на разработку ДП, сдает одностраничные тезисы по ДП, из которых формируется сборник материалов дипломного проектирования.

Примерный перечень вопросов к зачету

1. В чем отличие фундаментального исследования от прикладного?
2. Чем отличается курсовая работа от дипломной и какие виды исследования необходимо провести в ходе их написания?
3. Назовите основное отличие экспериментального исследования от эмпирического?
4. В чем отличие обзорно-аналитического исследования от обзорно-критического, описательно-эмпирического от объяснительно-эмпирического?
5. В чем отличие проблемы от проблемной ситуации, проблемы от практической задачи, проблемы от темы?
6. Как взаимосвязаны проблема и практическая задача?
7. В чем отличие научной проблемы от практической?
8. Каковы способы обнаружения актуальных управленческих проблем?
9. Почему необходимо сужать рамки проблемы исследования?
10. В чем отличие нейтральной формулировки темы исследования от проблемной?
11. Каков алгоритм доказательства актуальности проблемы и темы исследования?
12. Что понимают под объектом и предметом исследования?
13. Как взаимосвязаны цель и предмет исследования, цель и задачи исследования, задачи и гипотеза?
14. Какие типичные ошибки допускают при определении объекта и предмета исследования, формулировке цели и задач исследования?
15. Каким требованиям должна отвечать гипотеза исследования?
16. Что понимают под новизной, теоретической и практической значимостью исследования?
17. На каком этапе решается задача доказательства репрезентативности выборки?
18. В чем отличие наблюдения от эксперимента и каковы его основные этапы?

19. В чем отличие беседы от интервью, анкетирования от тестирования?
20. Какие ошибки допускают при использовании методов наглядного представления результатов?
21. Какие методы используют при выдвижении и формулировке гипотезы исследования?
22. Как правильно составить критический обзор литературы?
23. Какие требования предъявляются к теоретическому разделу ДП?
24. Каковы правила оформления ссылок на литературу и цитирования?
25. Что должно быть отражено в параграфе «Методические основы исследования»?
26. Какие требования предъявляются к аналитическому разделу ДП?
27. В чем сущность моделирования и какова область его применения?
28. В чем особенности написания проектного раздела ДП?
29. Что можно выносить на защиту и защищать в рамках выполнения ДП?
30. Как правильно написать заключение ДП?
31. Каков перечень рекомендуемых иллюстраций для защиты ДП?
32. В чем отличие ДП, выполненного в форме НИР, от ДП, выполненного на примере конкретной организации?
33. В чем особенность «комплексного» ДП?
34. Какие требования предъявляются к докладу студента на защите ДП?
35. Каковы основные требования к оформлению ДП (с точки зрения нормоконтроля)?
36. Какие сопроводительные документы студент должен подготовить для получения допуска ДП к защите?
37. Кем утверждается тема ДП и кто дает допуск к защите ДП?
38. Каков порядок защиты ДП?
39. Как правильно отвечать на вопросы членов ГАК на защите ДП?
40. Каковы требования, предъявляемые к конкурсному ДП?

V. Перечень тем для самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов осуществляется в виде проработки основных требований к ДП в рамках конкретной темы. Перечень тем ДП по направлениям представлен ниже.

1. Направление «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Стратегический анализ внешней среды организации.
2. Стратегический анализ кадрового потенциала организации.
3. Стратегический анализ производственного потенциала организации.
4. Стратегический анализ маркетингового потенциала организации.
5. Стратегический анализ финансовых возможностей организации.
6. Стратегический анализ организационной структуры предприятия.

7. Анализ и оценка конкурентных преимуществ организации.
8. Анализ эффективности действующей стратегии предприятия.
9. Разработка кадровой стратегии организации.
10. Разработка маркетинговой стратегии предприятия.
11. Разработка производственной стратегии предприятия.
12. Разработка финансовой стратегии предприятия.
13. Стратегическое планирование на предприятиях строительного комплекса.
14. Анализ альтернатив и выбор стратегии деятельности организации.
15. Разработка стратегии продукта компании.
16. Планирование реализации стратегии организации.
17. Современные концепции стратегического менеджмента.
18. Разработка стратегии компании, направленной на минимизацию издержек.
19. Разработка стратегии дифференциации компании.
20. Разработка (оптимизация) структуры управления организацией, ориентированной на решение стратегических проблем.
21. Анализ стратегических изменений: организационная структура и организационная культура.
22. Система стратегического контроля.
23. Управление стратегическими изменениями. Реинжиниринг.
24. Разработка инвестиционной политики.
25. Разработка стратегии организации, входящей в новую отрасль.
26. Разработка стратегии фирмы, действующей в отрасли, находящейся в состоянии спада.
27. Разработка стратегии фирмы, являющейся лидером отрасли.
28. Разработка стратегии восстановления компании, находящейся в кризисной ситуации.
29. Разработка систем материального поощрения поддерживающих стратегию.
30. Стратегия и конкурентные преимущества компании.
31. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.
32. Использование оборонительных стратегий для защиты конкурентного преимущества.
33. Разработка программы реализации стратегии (выработка политики, установка целей, разработка процедур, должностных инструкций).
34. Разработка стратегии предприятия на основе стратегического анализа внешней и внутренней среды
35. Разработка организационной структуры управления предприятия с точки зрения соответствия стратегии

2. Направление «УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ»

1. Развитие организационно-функциональной структуры управления предприятием.
2. Организация управления на предприятиях стройиндустрии.
3. Организация управления проектами институтом (фирмой).
4. Внедрение системы организационного управления на предприятии.
5. Организация управления на малом предприятии.
6. Организационные вопросы управления современным предприятием.
7. Организационное обеспечение процессов оперативного управления предприятием.
8. Автоматизированные системы управления предприятием (организацией).
9. Организация информационного обеспечения системы управления организацией.
10. Анализ и проектирование системы управления деятельностью организации (предприятия).
11. Инновационное управление предприятием.
12. Основные закономерности развития менеджмента фирм-лидеров малого и среднего бизнеса отечественного рынка.
13. Управление проектом по финансовой стабилизации предприятия.
14. Управление проектом перестройки системы организации управления на предприятии.
15. Разработка структуры проектного анализа предприятия.
16. Анализ организационной структуры предприятия с точки зрения соответствия стратегии.
17. Анализ и оценка системы организации стратегии.
18. Анализ и оценка системы стратегического контроля.
19. Поиск и активизация резерва повышения эффективности производства.
20. Управление кризисной ситуацией на предприятии.

3. Направление «УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ, ИНВЕСТИЦИЯМИ И ПРОЕКТАМИ»

Управление инновациями:

1. Резервы формирования и развития инновационного потенциала в повышении качества управления предприятием.
2. Методика оценки инновационной силы предприятия.
3. Концепция жизненного цикла продукта в управлении инновационной деятельностью организации.
4. Разработка и реализация инновационной образовательной технологии в управлении учебным процессом.

Антикризисное управление:

1. Реструктуризация деятельности организации на основе: – развития маркетинга; – стратегического управления; – внедрения информационных технологий; – совершенствования работы с персоналом.

2. Управление формированием имиджа инвестиционной привлекательности организации.

3. Возможности бухгалтерского и управленческого учета в системе антикризисного управления.

4. Теория и практика аудита в организации и оценки бизнеса для целей антикризисного управления.

Информационные технологии в управлении организацией:

1. Бизнес-консалтинг в процессе подготовки организации к внедрению информационных технологий и систем.

2. Информационные технологии и системы для управления организацией.

3. Информационные системы для обеспечения: – маркетинга; – менеджмента; – бухгалтерского учета; – управленческого учета; – управления проектами.

4. Реинжиниринг бизнес-процесса в процессе внедрения информационных технологий.

5. Информационные технологии и системы управления в вузе.

4. Направление «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

1. Кадровый менеджмент на современном предприятии.

2. Кадровое планирование на предприятии.

3. Управление системой набора, отбора и найма персонала в фирме.

4. Подготовка, повышение квалификации и продвижение управленческих кадров в фирме.

5. Управление трудовой карьерой специалистов.

6. Методология оценки деятельности службы управления персоналом.

7. Перестройка деятельности кадровых служб в условиях рыночной экономики.

8. Разработка системы управления персоналом на предприятии.

9. Организация информационного обеспечения процессов управления персоналом на предприятии.

10. Обоснование и проектирование Центра управления персоналом.

11. Диагностика системы управления персоналом кризисного предприятия и пути ее совершенствования.

12. Кадровый аудит на производстве.

13. Повышение конкурентных преимуществ фирмы за счет улучшения использования кадрового потенциала.

14. Управление качеством труда персонала на производстве.

15. Формирование и повышение эффективности деятельности управленческой “команды” менеджеров.
 16. Управление мотивацией персонала на предприятии.
 17. Внутрифирменные социальные программы.
 18. Социально-экономические и психологические факторы адаптации менеджеров к новым экономическим условиям.
 19. Формирование и развитие организационной культуры в фирме.
 20. Женщина-менеджер: социально-экономические и психологические проблемы становления и адаптации в новых экономических условиях.
 21. Женщина-предприниматель: социально-экономические и психологические проблемы становления и адаптации в новых условиях.
 22. Пути повышения качества и эффективности управленческих решений на производстве.
 23. Управление информационными процессами при формировании и развитии менеджмента организации.
 24. Организационно-распорядительные и социально-экономические регуляторы мобильности человеческих ресурсов на производстве.
 25. Организация управленческого учета на предприятии.
 26. Формирование системы стратегического управления человеческими ресурсами на производстве.
 27. Комплексная оценка управленческого потенциала персонала на производстве и пути ее совершенствования.
 28. Комплексная методика тестирования руководителей и специалистов на производстве и пути ее совершенствования.
 29. Пути и механизмы формирования инновационной стратегии на предприятии в условиях рынка.
 30. Управление механизмами социальной защиты населения региона.
 31. Современный менеджмент: развитие основных парадигм в управлении персоналом на производстве.
 32. Основные внешние и внутриорганизационные резервы повышения эффективности использования человеческих ресурсов на производстве.
- 5. Направление «ДИАГНОСТИКА И УПРАВЛЕНИЕ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ»**
1. Управление формированием и движением финансовых ресурсов на предприятии.
 2. Управление источниками образования и расходованием финансовых ресурсов на предприятии.
 3. Управление финансовым состоянием предприятия.
 4. Повышение эффективности функционирования предприятий на основе совершенствования их налоговой политики.
 5. Организация внутреннего контроля в системе управления предприятием (фирмой).

6. Разработка методического инструментария анализа и контроля ключевых показателей устойчивого развития организации.

7. Разработка стратегии финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия.

8. Разработка рекомендаций по совершенствованию организации управленческого учета на предприятии.

9. Управление финансами в условиях вывода предприятия из кризиса.

10. Организация финансового менеджмента на предприятии.

11. Управление системой взаимоотношений предприятия и банка.

12. Управление системой взаимоотношений предприятия и бюджета.

13. Управление рисками на предприятии.

14. Применение информационных технологий в управлении финансами предприятий.

6. Направление «УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ»

1. Разработка стратегии маркетинга в фирме.

2. Создание и функционирование маркетинговой службы на предприятии.

3. Разработка и совершенствование плана маркетинга фирмы.

4. Организация рекламной деятельности фирмы.

5. Разработка программы маркетингового исследования.

6. Разработка системы управления маркетингом.

7. Разработка маркетинговой информационной системы предприятия.

8. Организация разработки “бизнес-плана”.

9. Анализ маркетинговой среды предприятия.

10. Проектирование становления на рынке нового продукта.

11. Разработка системы продвижения товаров на рынок.

12. Разработка системы ценообразования товаров компании.

13. Разработка системы распределения товаров компании.

7. Направление «ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Резервы рационализации затрат рабочего времени управленческого персонала.

2. Эффективные технологии планирования деятельности менеджеров на предприятии.

3. Пути совершенствования организации рабочих мест менеджеров на предприятии.

4. Информационное обеспечение управленческой деятельности на предприятии.

5. Технологии интенсификации и рационализации личного труда менеджеров.

6. Резервы повышения эффективности организации управленческого труда на предприятии.

7. Совершенствование методов оценки организации личного труда менеджеров на предприятии.

8. Разработка системы организации управленческого труда на предприятии.

9. Регламентация и проектирование организации управленческого труда.

10. Разработка принципов определения экономического эффекта повышения уровня использования рабочего времени менеджеров.

VI. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

1. Основная литература

1. Менеджмент организации: итоговая аттестация студентов, преддипломная практика и дипломное проектирование: учебное пособие / под общей редакцией Э.М. Короткова и С.Д. Резника. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 368 с.

2. Дополнительная литература

1. Менеджмент: магистерская диссертация: учебное пособие / под ред. С.Д. Резник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 240 с.

2. Менеджмент: бакалаврская работа: Учебное пособие / Под ред. С.Д. Резник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012.

3. Менеджмент организации: учебные и производственные практики: учебное пособие. / под ред. С.Д. Резника и Э.М. Короткова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 174 с.

4. Резник С.Д. Как защитить свою диссертацию: практическое пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 347 с.

3. Внутривузовские учебно-методические издания

1. Сборники материалов дипломного проектирования по специальностям «Менеджмент организации» и «Маркетинг» / под ред. С.Д. Резника и Г.А. Резник Выпуски 1-18. – Пенза: ПГУАС, 1997-2014 гг.

Приложение 3

ФОРМА БЛАНКА «НАПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДДИПЛОМНУЮ ПРАКТИКУ
(на фирменном бланке организации)

Директору Института экономики
и менеджмента Пензенского
государственного университета
архитектуры и строительства
проф. Резнику С.Д.

Прошу направить студента пятого курса Института экономики и менеджмента _____ группы _____
(Ф.И.О. студента) (№ группы)
для прохождения преддипломной практики в

(наименование организации)
в должности _____
(наименование должности и отдела)
на срок с _____ по _____.
Руководителем практики назначается _____
(Ф.И.О.)

(должность)

Руководитель организации _____
(подпись) (Ф.И.О.)

М.П.

Почтовый адрес организации: _____

Телефоны организации: _____

ТИПОВАЯ ПОВЕСТКА СОБРАНИЯ СТУДЕНТОВ
ПО ПРЕДДИПЛОМНОЙ ПРАКТИКЕ

Цель практики: сбор конкретных исходных данных по теме дипломного проекта.

1. Сроки практики – шесть-восемь недель (ориентировочно в марте-апреле).

2. Начало дипломного проектирования – _____.

Окончание дипломного проектирования – _____.

3. Руководство практикой. В качестве руководителей преддипломной практики назначаются руководители дипломного проекта.

Руководитель практики выдаёт «Задание на практику» с точной формулировкой «Рабочей программы практики» и индивидуальным заданием по теме дипломного проекта.

4. Ведение «Дневника прохождения практики». В процессе прохождения практики студент должен вести «Дневник», кратко описывая выполнение работ и получая отметки о их выполнении.

5. Место прохождения практики должно строго соответствовать той организации, откуда предоставлено письмо-заявка на студента, и приказу по вузу на преддипломную практику.

6. Отчет студента по преддипломной практике. Отчет предварительно принимает руководитель практики (ставит рекомендуемую оценку). Отчет должен содержать обязательные формы: «задание», «Дневник прохождения практики», таблицы, схемы, материалы анализа проблемы, фотографии объектов, формы сбора исходной информации и т.д. Отчет подлежит защите перед комиссией, по результатам защиты проставляется оценка. Все материалы отчета остаются в архиве кафедры. При сдаче отчета студент формулирует тему дипломного проекта, определяет ведущую организацию, представляет оглавление дипломной работы и библиографию по проблеме. Студент предоставляет оформленную документацию – задание на дипломный проект, титульный лист и другие необходимые документы комплекта.

7. Подготовка, изучение студентами и периодическое обновление действующего стенда «Дипломное проектирование». Стенд должен содержать образцы заполнения комплекта необходимых документов, календарный план организации дипломного проектирования и примерные структуры и содержание смотров-конкурсов дипломных проектов.

8. Изучение студентами «Методических указаний по преддипломной практике».

9. Подготовка и доведение до сведения студентов-дипломников: графика консультаций руководителей дипломного проектирования; календарного плана работы студентов над дипломным проектом, сроков и содержания смотров дипломных проектов; списка состава комиссии по приему отчетов по преддипломной практике.

Приложение 5

ПАМЯТКА РУКОВОДИТЕЛЮ ПРЕДДИПЛОМНОЙ ПРАКТИКИ
ОТ ВУЗА

Руководителем практик от вуза является руководитель дипломного проекта.

Руководитель практики обязан:

- своевременно оповестить студентов о сроках прохождения практики;
- довести до студентов перечень базовых мест прохождения практики;
- провести консультации со студентами перед практикой;
- выдать студенту задание на практику;
- согласовать этапы прохождения практики студентов в организации;
- поставить перед студентом ряд проблем вопросов, которые требуются решить в период прохождения практики;
- посетить место практики студента не менее двух раз за период прохождения практики;
- проследить своевременность представления отчета по практике студентов;
- обратить внимание практиканта на необходимость детального анализа деятельности фирмы и письменного отражения своих замечаний;
- обратить внимание на соответствие задания руководителя и содержание представленного отчета.

Министерство образования и науки РФ
ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства»
Институт экономики и менеджмента
Кафедра «Менеджмент»

ЗАДАНИЕ
НА ПРЕДДИПЛОМНУЮ ПРАКТИКУ

Выдано студенту _____ курса _____ группы

(Ф.И.О. студента)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ПРАКТИКИ

(наименование организации)

1. Ведение и оформление дневника практики.
2. Составление и оформление отчета по практике.
3. Индивидуальное задание по теме дипломного проекта

Начало практики _____

Конец практики _____

Задание выдал _____ / _____ /
(подпись) (Ф.И.О. руководителя)

Задание принял _____ / _____ /
(подпись) (Ф.И.О. руководителя)

Зав. кафедрой «Менеджмент» _____ / Резник С.Д. /
(подпись)

Министерство образования и науки РФ
 ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет
 архитектуры и строительства»
 Институт экономики и менеджмента
 Кафедра «Менеджмент»

ДНЕВНИК
 ПРОХОЖДЕНИЯ ПРЕДДИПЛОМНОЙ ПРАКТИКИ

Студента (ки) _____ курса _____ группы

_____ (фамилия, имя, отчество)

Место практики _____

Руководитель практики от предприятия _____

_____ (фамилия, имя, отчество)

Месяц и число	Подразделение предприятия	Краткое описание выполненной работы	Подпись руководителя практики
1	2	3	4

Начало практики _____ Конец практики _____

Подпись практиканта _____

Содержание и объем выполненных работ подтверждаю.

Руководитель практики от предприятия _____ / _____ /
 (подпись) (Ф.И.О.)

М.П.

Министерство образования и науки РФ
ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства»
Институт экономики и менеджмента
Кафедра «Менеджмент»

ОТЧЕТ
О ПРОХОЖДЕНИИ ПРЕДДИПЛОМНОЙ ПРАКТИКИ

на _____
(наименование предприятия)

Студента (ки) _____ курса _____ группы

(фамилия, имя, отчество)

Рекомендуемая оценка _____

Руководитель практики от предприятия

(должность, фамилия, имя, отчество)

(подпись)

Место

печати

Рекомендуемая оценка _____

Руководитель практики от института

(должность, фамилия, имя, отчество)

(подпись)

Пенза 2014

ПАМЯТКА СТУДЕНТАМ ПО ПОДГОТОВКЕ И ЗАЩИТЕ ОТЧЕТА
ПО ПРЕДДИПЛОМНОЙ ПРАКТИКЕ

Отчет составляется индивидуально каждым студентом и должен отображать содержание и результаты преддипломной практики.

Отчет состоит из нескольких разделов:

1. Введение
2. Теоретические аспекты проблемы, которые решаются на данном предприятии.
3. Организационная структура предприятия (отдела)
4. Обзор отчетных и плановых материалов организации.
5. Содержание и результаты работы, выполненные в период практики.
6. Выводы и рекомендации.

Совместно с руководителем студент может включить в отчет элементы научных исследований. Защита отчета по практике предусматривает дифференцированную оценку, которая выставляется приемной комиссией.

На защите отчета по практике студент должен показать знания и опыт, приобретенные на производстве. Необходимо использовать целый ряд сопоставлений теории с практикой. Каждый студент должен предоставить окончательно выбранную тему (направление) дипломного проекта, название ведущей организации. Помимо отчета по преддипломной практике студент должен предоставить «Задание на преддипломную практику», выданное и заверенное руководителем дипломного проекта, а также «Дневник прохождения практики», заверенный руководителем практики от производства.

Приложение 10

ФОРМА ЗАКАЗА ОТ ПРОИЗВОДСТВА
НА ТЕМУ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА
(на бланке предприятия)

Директору Института
экономики и менеджмента
Пензенского ГУАС
Резнику С.Д.

Предприятие (организация, фирма) _____

(полное название, юридический адрес, телефон)

просит поручить студенту _____

(фамилия, имя, отчество, № группы)

разработать дипломный проект на тему

и направить данного студента в нашу организацию на
преддипломную практику. Руководителем практики от
производства назначается _____

(должность, фамилия, имя, отчество)

Руководитель организации _____ /фамилия, и., о./
подпись, печать

ЗАЯВЛЕНИЕ СТУДЕНТА НА УТВЕРЖДЕНИЕ ТЕМЫ
ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

Зав. кафедрой

от студента группы _____

ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу утвердить мне тему дипломного проекта

В качестве руководителя проекта прошу утвердить

(фамилия, имя, отчество, ученая степень, ученое звание)

(занимаемая должность)

Подпись студента _____

Визы:.....Решение зав. кафедрой

.....

.....

.....

ЗАДАНИЕ НА РАЗРАБОТКУ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФГБОУ ВПО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА
КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»
СПЕЦИАЛЬНОСТЬ 080507 «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ»

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

число месяц год

ЗАДАНИЕ
НА ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ СТУДЕНТА

(фамилия, имя, отчество полностью)
Тема проекта _____

(в соответствии с приказом)
утверждена приказом по университету от _____ № _____
дата

Срок представления проекта к защите _____ 1 июня 2015 г.
дата

1. Исходные данные к проекту _____
Базовая организация, направление,

характер работы (НИР, заказ производства, вуза, кафедры)
2. Содержание проекта (перечень подлежащих разработке вопросов) _____

3. Консультанты по проекту (с указанием относящихся к ним разделов проекта)

Этапы работы	Разделы	Руководитель и консультанты ф.и.о., должность, уч. степень, звание)	Сроки выполнения разделов	Подпись, дата	
				Задание выдал (руководитель, консультант)	Задание принял (студент)
I	Введение		02.02.15-08.02.15		
	1. Теоретические и методические подходы к постановке конкретной проблемы менеджмента		09.02.15-01.03.15		
	2. Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования на конкретном предприятии		02.03.15-22.03.15		
	3. Проектные разработки в рамках изучаемой проблемы		23.03.15-12.04.15		
II	4. Экономическая эффективность проекта		13.04.15-26.04.15		
III	5. Программное обеспечение проекта		27.04.15-03.05.15		
IV	6. Правовое обеспечение проекта		04.05.15-10.05.15		
V	Заключение и представление к защите (выводы и рекомендации, комплект документов к защите, плакаты/ презентация, раздаточный материал)		11.05.15-01.06.15		

Руководитель _____
подпись, дата *инициалы, фамилия*

Задание принял
 к исполнению студент _____
подпись, дата *инициалы, фамилия*

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН РАЗРАБОТКИ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

№ п/п	Наименование мероприятий	IV курс (II семестр)					V курс										
		февраль	март	апрель	май	июнь	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	Корректировки по календарю текущего года плана-схемы проведения дипломного проектирования																
2	Вывесить в дирекции откорректированные темы дипломных проектов																
3	Распределение студентов по руководителям дипломного проекта																
4	Проведение общего собрания руководителей ДП																
5	Сбор заявлений студентов о месте прохождения преддипломной практики																
6	Прием заявлений от невыпускающих кафедр и служб вуза на закрепление дипломников																
7	Формирование списка консультантов по дипломному проектированию																
8	Составление расписания консультаций по дипломному проектированию																
9	Преддипломная практика																
10	Проведение спецкурса по дипломному проектированию																
11	Окончательное формирование тем дипломного проектирования																

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
12	Обзорные лекции к государственному экзамену																
13	ГЭК, отчет о работе ГЭК																
14	Проект приказа по дипломному проектированию																
15	Формирование списка рецензентов по дипломному проектированию																
16	Выдача заданий на дипломное проектирование																
17	Смотр № 1 ДП																
18	Смотр № 2 ДП																
19	Смотр № 3 ДП																
20	Предварительная защита ДП																
21	Защита дипломных проектов																
22	Отчет о работе ГАК (гос. комиссии по защите ДП)																
23	Издание сборников рефератов ДП																
24	Работа кафедры после защиты дипломных проектов																

Приложение 14

ТИПОВАЯ ПРОГРАММА СМОТРОВ ДИПЛОМНЫХ ПРОЕКТОВ

Вуз _____
Факультет _____
Кафедра _____

**ТИПОВАЯ ПРОГРАММА СМОТРОВ ДИПЛОМНОГО
ПРОЕКТИРОВАНИЯ**

Первый смотр

Повестка собрания

1. Доведение до сведения руководителей дипломных проектов и студентов-дипломников порядка выдачи и заполнения «Задания на дипломный проект».

2. Подготовка списка консультантов и рецензентов по дипломному проектированию. Утверждение графика встреч студентов с консультантами и рецензентами.

3. Знакомство с методическим обеспечением дипломного проектирования.

4. Структура дипломного проектирования:

- Введение (ориентировочно 5–7 с).
- Основная часть (40–50 с).
- Программное обеспечение (3–5 с).
- Экономическая оценка проекта (5–7 с).
- Правовое обеспечение (5–7 с).
- Литература.
- Приложения.
- Иллюстрации к дипломному проекту.
- Резюме.

5. Представление «Отзыва от производства» на дипломный проект и справки о внедрении дипломных проектов.

6. Письмо-запрос от производства о трудоустройстве выпускников.

7. Активизация работы дипломников с первокурсниками (заключение о работе первокурсника в ходе выполнения дипломного проекта.)

8. Утверждение графика последующих смотров дипломного проектирования.

9. Объявление повестки второго смотра дипломного проектирования.

10. Представление в готовом виде следующих разделов:

- Введение (5–7 с.)
- Основная часть (40–50 с.)

- Иллюстрации к диплому (2–3 листа).

11. График хода выполнения дипломных проектов к первому смотру-конкурсу (ориентировочно 30–35 %).

Второй смотр

Повестка собрания

1. Контроль за ходом утверждения «Задания на дипломный проект».
2. Информация о работе студентов с методическим обеспечением по разделам дипломного проекта.
3. Представление в готовом виде следующих разделов:
 - Введение (ориентировочно 5–7 с).
 - Основные разделы: теория и методология, анализ проблемы и рекомендации (основная часть 40–50 с).
 - Иллюстрации к дипломному проекту (5–6 листов).
4. Знакомство с требованиями по оформлению дипломного проекта на компьютере.
5. Представление письма-запроса о трудоустройстве дипломника.
6. Разъяснение порядка заполнения формы «Отзыв о работе первокурсников в ходе выполнения дипломного проекта».
7. Выступление студентов с «Введением», выборочным обоснованием задач и актуальности дипломного проекта.
8. Объявление о дате проведения очередного смотра дипломных проектов. Информация о повестке собрания по очередному смотру дипломных проектов.
9. Доведение сведений о ходе дипломного проектирования (ориентировочное выполнение – 70 %).
10. Получение информации у студентов о соблюдении графика консультаций руководителями и консультантами дипломного проекта.
11. Информация о «Сборнике рефератов дипломных проектов», показ образцов рефератов.
12. Организация и проведение предзащиты дипломных проектов. Каждый руководитель к данному смотру должен подготовить несколько студентов по научному направлению для показательного выступления (с плакатами и раздаточным материалом).
13. Утверждение графика хода защиты дипломных проектов.

Третий смотр

Повестка собрания

1. Контроль за ходом утверждения «Задания на дипломный проект».
2. Представление в готовом виде следующих разделов:
 - Введение (ориентировочно 5–7 с).
 - Основная часть (70–80 с).
 - Приложения.

- Иллюстрации к дипломному проекту (4–6 комплектов по 8–10 листов).

3. Доведение сведений о ходе дипломного проектирования (ориентировочно – 90 %).

4. Представление письма-запроса о трудоустройстве дипломников на работу.

5. Порядок оформления документов, представляемых на защиту дипломного проекта (секретарь экзаменационной комиссии и нормоконтролер).

6. Подготовка и сдача «Отзыва о работе с первокурсником», резюме, реферата дипломного проекта.

7. Информация о графике и ходе защиты дипломных проектов.

8. Выступления студентов в рамках предварительной защиты дипломных проектов.

9. Информация о составе комиссии по защите дипломных проектов.

10. Доведение графика приема дипломников заведующим кафедрой и секретарем ГАК для допуска к защите и рецензирования дипломных проектов.

Четвертый (заключительный) смотр

Повестка собрания

1. О порядке допуска заведующим кафедрой дипломных проектов к защите.

2. Нормативные требования к оформлению дипломных проектов.

3. Перечень сопроводительных документов, представляемых секретарю ГАК.

4. О порядке рецензирования дипломных проектов.

5. О требованиях к иллюстративным материалам.

6. Структура доклада на защите проекта.

7. Последовательность ответов на замечания рецензента и вопросы членов ГАК.

8. О порядке сдачи дипломного проекта после защиты в архив.

9. Организационные вопросы по вручению дипломов.

Приложение 15

**СХЕМА КАРТЫ КОНТРОЛЯ ЗАВЕДУЮЩИМ КАФЕДРОЙ ХОДА
ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ**

Фамилия, И., О. выпускника	Руководитель ДП	Оценка на государственном экзамене	Зачет по преддипломной практике	Задание на ДП (дата подписания)	Ориентиры, %								Примечание	
					30-35		70		90		100			
					1 смотр (% готовности)		2 смотр (% готовности)		3 смотр (% готовности)		4 смотр (% готовности)			
					%	присут.	%	присут.	%	присут.	%	присут.		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	

Приложение 16

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВПО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»
Институт экономики и менеджмента
Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

_____. _____. _____.
число месяц год

ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

Тема _____

наименование темы

Автор дипломного проекта _____

(подпись, инициалы, фамилия)

Специальность _____ 080507 «Менеджмент организации»

номер, наименование

Обозначение ДП-02069059-080507-№ зач. книжки-2015 Группа _____

номер

Руководитель проекта _____

(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Методология, анализ, рекомендации

наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

Экономическая эффективность

подпись, дата, инициалы, фамилия

Программное обеспечение

подпись, дата, инициалы, фамилия

Правовое обеспечение

подпись, дата, инициалы, фамилия

Нормоконтролер _____

подпись, дата, инициалы, фамилия

ПЕНЗА 2015

Приложение 18

ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ БИБЛИОГРАФИИ

Характеристика источника	Пример оформления
Один, два или три автора	Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2010. – 688 с.
	Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономист, 2006. – 670 с.
	Чикатуева, Л.А. Маркетинг [Текст]: учебное пособие / Л.А. Чикатуева, Н.В. Третьякова; под ред. В.П. Федько. – Ростов н/Д: Феникс, 2004. – 413 с.
Четыре и более авторов	Персональный менеджмент [Текст]: учебник для вузов / С.Д. Резник [и др.]; под ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 546 с.
Законы и законодательные материалы в отдельных изданиях	Конституция Российской Федерации: принята всенар. голосованием 12 дек. 1993 г.: офиц. текст. – М.: Юрист, 2005. – 56 с.
	Трудовой кодекс Российской Федерации: текст с изменениями и дополнениями на 20 сентября 2010 года. – М.: Эксмо, 2010. – 192 с.
ГОСТы	ГОСТ Р 7.0.5-2008. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления [Текст]. – М.: Стандартинформ, 2008. – 22 с.
Автореферат диссертации	Белоусов, В.В. Стратегия развития персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия [Текст]: автореф. дис.... канд. экон. наук: 08.00.05 / В.В. Белоусов. – Ижевск, 2007. – 24 с.
Диссертация	Митрофанова, Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика [Текст]: дис.... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Е.А. Митрофанова. – М., 2008. – 341 с.
Статья из журнала	Аткина, Н.А. Стратегическое планирование использования рыночного потенциала предприятия [Текст] / Н.А. Аткина, В.Л. Ханжина, Е.В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 2. – С.3-12.
Статья из сборника научных трудов (статей)	Гонова, А.А. Управление конфликтами в системе корпоративного управления [Текст] / А.А. Гонова // Теория и практика корпоративного менеджмента: сб. науч. ст. / Перм. гос. ун-т. Вып. 6. – Пермь, 2009. – С. 216-218.
Электронные ресурсы	Регистр СНГ – 2005: промышленность, полиграфия, торговля, ремонт, транспорт, строительство, сельское хозяйство [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. и прогр. (14 Мб). – Минск: Комлев И.Н., 2005. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
Ресурсы удаленного доступа	Скопина, И.В. Методика оценки эффективности управления карьерой менеджеров / И.В. Скопина // Управление экономическими системами: электрон. науч. журн. – 2008. – № 2 [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://uecs.mcnip.ru
	Как создать стратегию системы обучения и развития персонала [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.hrm.ru/

Приложение 19

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

Дипломный проект выполнен мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в _____ экземпляре(ах).

Библиография _____ позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« _____ » _____ 2015 г.

(подпись автора дипломного проекта)

(Ф.И.О.)

Приложение 20

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИЛЛЮСТРАЦИЙ
ДЛЯ ЗАЩИТЫ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

1. Методологическая схема исследования (актуальность, цель и задачи исследования, предмет, объект, рабочая гипотеза, научная значимость и практическая ценность исследования и т.д.).
2. Дерево целей исследования (алгоритм исследования).
3. Динамика основных показателей деятельности организации.
4. Выявленные особенности в результате проведенного анализа (количественная оценка основных показателей деятельности организации, их графическая интерпретация).
5. Разработанные модели.
6. Принципы, функции, механизмы управления.
7. Управленческие рекомендации и мероприятия по решению изучаемой проблемы.
8. Программное и правовое обеспечение проекта.
9. Экономическая оценка полученных результатов.

Приложение 21

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства»
Институт экономики и менеджмента
Кафедра «Менеджмент»

О Т З Ы В
РУКОВОДИТЕЛЯ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

Дипломный проект студента(ки)

(фамилия, имя, отчество)

выполнен на тему: _____

1. Актуальность проекта _____

2. Научная значимость проекта _____

3. Оценка содержания дипломного проекта _____

4. Положительные стороны проекта _____

5. Замечания к дипломному проекту _____

6. Рекомендации по внедрению дипломного проекта _____

7. Рекомендуемая оценка дипломного проекта _____

8. Дополнительная информация для ГАК _____

НАУЧНЫЙ
РУКОВОДИТЕЛЬ _____
(подпись) *(фамилия, имя, отчество)*

(ученая степень, звание, должность, место работы)

(дата выдачи)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ЗАВЕДУЮЩЕГО КАФЕДРОЙ
О ДОПУСКЕ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА К ЗАЩИТЕ

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВПО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра «Менеджмент»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Заведующего кафедрой _____ «Менеджмент»
наименование кафедры

фамилия, имя, отчество заведующего кафедрой

Рассмотрен дипломный проект студента группы № _____

фамилия, имя, отчество студента

выполненный на тему: _____

по реальному заказу _____

указать заказчика, если имеется

Основные достоинства проекта _____

Отмечается, что дипломный проект выполнен в соответствии с установленными требованиями в объеме _____ листов и допускается кафедрой к защите.

Зав. кафедрой _____

« _____ » _____ 2015 г.

Приложение 23

НАПРАВЛЕНИЕ НА РЕЦЕНЗИЮ

Вуз (точное название) _____

Кафедра _____

« ____ » _____ № _____
(дата)

НАПРАВЛЕНИЕ НА РЕЦЕНЗИЮ

Уважаемый _____

Направляем Вам на рецензию дипломный проект студента (ки)

_____ (фамилия, имя, отчество)

На тему: _____

Вашу рецензию просим представить не позднее _____ (дата)

Защита дипломного проекта назначена на _____ (дата)

Заведующий кафедрой _____ (_____) (Ф.И.О.) (подпись)

Секретарь ГАК _____ (_____) (Ф.И.О.) (подпись)

ПАМЯТКА РЕЦЕНЗЕНТУ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ОБЪЕКТИВНОЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

В рецензии должно быть отмечено значение изучения данной темы, её актуальность. То, насколько успешно дипломник справился с рассмотрением теоретических и практических вопросов разрабатываемого проекта. Затем даётся развёрнутая характеристика каждого раздела дипломного проекта с выделением положительных сторон и недостатков. В заключении рецензент излагает свою точку зрения об общем уровне дипломного проекта и рекомендуемой оценке.

Особое внимание следует уделить рассмотрению следующих вопросов:

1. полнота и глубина рассмотрения проблемы
2. использование отечественной и зарубежной литературы
3. позиция автора, её обоснованность
4. используемые методы анализа проблемы
5. насколько решены поставленные задачи
6. качество оформления (графические материалы, правильность ссылок на литературу, оформления списка литературы и т.д.)

Предварительная оценка дипломного проекта осуществляется по пятибалльной шкале.

Оформленная рецензия сдаётся студентом на кафедру вместе с дипломным проектом.

Рецензия должна быть получена студентом не позднее чем за три дня до защиты.

СТРУКТУРА РЕЦЕНЗИИ НА ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ
РЕЦЕНЗИЯ

на дипломный проект студента Института экономики и менеджмента
Пензенского государственного университета архитектуры и строительства

_____ *(фамилия, имя, отчество)*
выполненный на тему: _____

1. Актуальность, новизна _____

2. Оценка содержания проекта _____

3. Отличительные положительные стороны проекта _____

4. Практическое значение проекта и рекомендации по внедрению в
производство _____

5. Недостатки и замечания по проекту _____

6. Рекомендуемая оценка выполненного проекта _____

РЕЦЕНЗЕНТ _____ *(подпись)* _____ *(фамилия, имя, отчество)*

_____ *(уч. степень, звание, должность, место работы)*

СПРАВКА О РЕЗУЛЬТАТАХ ВНЕДРЕНИЯ РЕШЕНИЙ,
РАЗРАБОТАННЫХ В ДИПЛОМНОМ ПРОЕКТЕ

СПРАВКА

о результатах внедрения решений,
разработанных в дипломном проекте студентом
Пензенского государственного университета
архитектуры и строительства

(ф. и. о. полностью)

В процессе работы над дипломным проектом по теме: _____

студент _____ принял непосредственное участие
(ф. и. о.)

в разработке _____
(перечень разработанных вопросов)

Полученные им результаты нашли отражение в методических разработках,
в докладных и аналитических записках _____

(наименование органа, организации, предприятия)

В настоящее время методические разработки, включающие результаты
данного дипломного проекта _____

(находятся в стадии внедрения или включены в инструктивные материалы)

Руководитель
организации или подразделения _____
подпись

(фамилия, и., о.)

Печать организации

ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ РЕЗЮМЕ

Черниковский Евгений Сергеевич

Личные данные: 21 год, женат

Адрес: 440006, г. Пенза, ул. Тернопольская 6-48, тел. 8902259515

Цель: Получить работу в должности менеджера в сфере торговли

Образование:
 2007 г. – по настоящее время ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства», Институт экономики и менеджмента, направление «Менеджмент»

2005 г. Учебный центр г. Пензы «Персонал-сервис», специальность «Профессиональный пользователь ЭВМ».

1995-2005 гг. Средняя общеобразовательная школа № 39, г. Пенза (серебряная медаль).

Опыт работы:
 Февраль 2009 – по настоящее время
 2009 г. ООО «ТЕКО-Пенза», г. Пенза, ул. Попова, 4; должность: менеджер по продажам.

2009 г. ООО «ТЕКО-Пенза», г. Пенза, ул. Попова, 4, управленческая практика. Функции: снабжение, продажа и учет товаров.

2008 г. ЗАО НПП «МедИнж», г. Пенза, ул. Центральная 1, экономическая практика. Функции: заполнение и редактирование баз данных, касающихся состава отдела; обработка документальной информации; проверка данных по поступлению материалов.

2007 г. Промоутер компании Nestle (дегустационные акции в магазинах города).

Научная деятельность: Разработка дипломного проекта на тему: «Управление финансовой деятельностью предприятия (на примере ООО «Теко-Пенза»)».

Ежегодная восьмая Всероссийская Олимпиада развития Народного хозяйства, г. Москва. Тема: «Специфика и тенденции развития техники обучения в вузе в современных условиях» (диплом и медаль за 3-е место).

Дополнительная информация: Французский язык (разговорный); английский язык (разговорный).
 Профессиональный пользователь (Windows, Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft Outlook и др.), Интернет, 1С: Бухгалтерия.
 Водительские права категории «В».

Личные качества: Решительность, ответственность, коммуникабельность

ПРИМЕР ЭССЕ О ГОТОВНОСТИ ВЫПУСКНИКА
К ПРАКТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Для каждого человека самоопределение и самоутверждение в жизни всегда важно, и поэтому люди, точно знающие «что и как» делать являются наиболее преуспевающими.

Я Егорова Инна Вячеславовна, студентка Института экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, за время учебы достигла не малых успехов и смогла проявить себя с лучшей стороны.

За время обучения в вузе я получила не только теоретические знания по выбранной специальности «Менеджмент организации», но и опыт практической деятельности.

С 1 апреля 2009 года по настоящее время работаю в МУ «Комплексный центр социальной помощи семье и детям» в должности социального работника. Моя работа заключается в помощи малообеспеченным семьям, инвалидам, престарелым людям. Благодаря этому я смогла подарить не только чуточку счастья окружающим, но и получить опыт в общении с разной категорией людей.

С июня по сентябрь 2008 года я работала продавцом-консультантом в ОАО «Глория Джинс», где смогла не только познакомиться с интересными людьми, но и получить необходимые знания по продвижению товара на рынок.

С января 2005 года по июнь 2007 года участвовала в работе Института студенческих лидеров (ИЭИМ ПГУАС): на факультете «Менеджмент в спорте» занимала должность помощника по информационному обеспечению. Главной моей функцией являлась помощь в проведении различных спортивных мероприятий, а также поиск, набор и распечатка документов.

С июня по июль 2006 года была вожатой в Пензенском оздоровительном лагере «Березка», где смогла проявить свои организаторские способности.

С ноября 2005 года по май 2006 года я работала промоутером торговой марки «Национальный десерт» на АПО «Пензхлебопродукт». Благодаря этой работе я смогла: узнать о маркетинговой деятельности, познакомиться с интересными людьми, научиться правильно использовать свое время, увидеть взаимоотношения персонала и руководителей в различных организациях.

В ходе обучения мной совместно с научными руководителями были опубликованы 8 научных статей. Из них 7 статей опубликованы в Сборниках докладов студенческих научно-практических конференций по таким предметам как: философия, микроэкономика, инновационный менеджмент, связи с общественностью и др. Еще одна статья на тему: «Управление системой продвижения товара в организации» была напечатана в Сборнике докладов V Всероссийской студенческой конференции (г. Набережные Челны).

Таким образом, проанализировав все свои достижения за годы учебы в Институте экономики и менеджмента Пензенского ГУАС, могу сделать вывод,

что я готова к реальной производственной деятельности и способна выполнять функции и задачи менеджера.

Приложение 29

**РЕЙТИНГОВЫЕ КРИТЕРИИ САМООЦЕНКИ
ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА**

**КРИТЕРИИ РЕЙТИНГОВОЙ САМООЦЕНКИ
ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА**

Фамилия, имя, отчество

№ п/п	Рейтинговые критерии	Рейтинг (баллы)	
		рекоменд.	факт.
1.	Актуальность темы	от 1 до 5	
2.	Научная новизна	1-6	
3.	Практическое значение для народного хозяйства, возможность широкого применения	1-5	
4.	Четкость постановки цели и задач проекта	1-5	
5.	Качество методологической и теоретической части работы	1-7	
6.	Научный аппарат, в т.ч. библиотечная база – не менее 70 источников, ссылки на них с указанием страниц и др.	1-5	
7.	Качество аналитической части	1-7	
8.	Качество проектной части (обоснование и значение управленческих решений – методик, моделей, системы показателей, мероприятий, рекомендации и др.)	1-8	
9.	Качество экономического обоснования управленческих решений	0-5	
10.	Нормативно-правовое обоснование проекта	0-5	
11.	Качество использования современных компьютерных программных средств	0-5	
12.	Качество и обоснованность заключительных выводов и рекомендаций	1-6	
13.	Реальность проекта (наличие заказов предприятия, справки о внедрении)	0-9	
14.	Самостоятельность и оригинальность суждений, оценок, выводов	0-5	
15.	Стиль, язык изложения (ясность, образность, лаконичность, грамматика и др.)	1-4	
16.	Логичность и пропорциональность структуры проекта	1-4	
17.	Качество иллюстраций и оформления дипломного проекта	1-3	
18.	Апробация проекта (публикации, доклады на конференциях)	0-6	
	Максимальный балл	100	

Самооценка: «отлично»– 81 и более баллов; «хорошо»– 61 – 80 баллов;
«удовл.» – менее 60 баллов

КРИТЕРИИ РЕЙТИНГОВОЙ САМООЦЕНКИ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА В ФОРМЕ НИР

<i>Фамилия, имя, отчество</i>			
№ п/п	Рейтинговые критерии	Рейтинг (баллы)	
		рекоменд.	факт.
1.	Актуальность темы	От 1 до 5	
2.	Научная новизна постановки задач и методов их решения	1-7	
3.	Практическое значение для народного хозяйства	1-5	
4.	Практическое значение для учебного процесса	1-5	
5.	Инновационность и четкость постановки цели и задач проекта	1-6	
6.	Качество и инновационность теоретической и методологической части работы	1-8	
7.	Качество и инновационность аналитической части	1-8	
8.	Качество и инновационность проектной рекомендательной части	1-8	
9.	Качество и инновационность экономического обоснования	1-5	
10.	Высокий уровень обоснования выводов и предложений	1-6	
11.	Использование современных IT-технологий	0-5	
12.	Реальность проекта	0-6	
13.	Обширность и содержательность списка первоисточников (не менее 100), наличие ссылок	1-5	
14.	Публикации, доклады, участие в конкурсах и конференциях	1-8	
15.	Реальные перспективы продолжения научных исследований	0-4	
16.	Реальные акты (справки) о внедрении основных материалов	1-4	
17.	Участие в подготовке заявок на конкурсы грантов по НИР	1-5	
	Максимальный балл	100	

Самооценка: «отлично»– 81 и более баллов;
«хорошо»– 61 – 80 баллов;
«удовл.» – менее 60 баллов

КРИТЕРИИ РЕЙТИНГОВОЙ САМООЦЕНКИ КОМПЛЕКСНОГО ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

<i>Фамилия, имя, отчество</i>			
№ п/п	Рейтинговые критерии	Рейтинг (баллы)	
		рекоменд.	факт.
1.	Охват комплекса актуальных проблем менеджмента	От 2 до 5	
2.	Изучение разных организаций с позиции одного вида (направления) исследования	2-8	
3.	Комплексность и качество постановки цели и задач проекта	2-6	
4.	Качество и комплексность теоретической и методологической части проекта	2-8	
5.	Качество и комплексность аналитического раздела	2-8	
6.	Качество и комплексность подготовки проектной части	1-8	
7.	Качество и комплексность подготовки методических рекомендаций	0-6	
8.	Качество и комплексность экономического обоснования проекта	0-5	
9.	Нормативно-правовое обеспечение	0-5	
10.	Качество использования современных компьютерных программных средств	0-5	
11.	Качество и обоснованность заключительных выводов и рекомендаций	0-7	
12.	Логичность и пропорциональность отдельных частей в структуре комплексного дипломного проекта	1-4	
13.	Качество и комплексность подготовки иллюстраций и оформления дипломного проекта	1-4	
14.	Реальный заказ на проект от одного или нескольких заказчиков	1-4	
15.	Апробация комплексного проекта (публикации, доклады)	0-6	
16.	Качество сводной пояснительной записки	0-6	
17.	Качество сопроводительных документов	0-5	
	Максимальный балл	100	

Самооценка: «отлично»– 81 и более баллов;
«хорошо»– 61 – 80 баллов;
«удовл.» – менее 60 баллов

Приложение 30

**ОТЗЫВ СТУДЕНТА V КУРСА ВУЗА
О РАБОТЕ ПРИКРЕПЛЕННОГО ПЕРВОКУРСНИКА**

«УТВЕРЖДАЮ»

Руководитель проекта _____
ученая степень, звание, Ф. И. О.

**ОТЗЫВ СТУДЕНТА 5 КУРСА ИНСТИТУТА ЭКОНОМИКИ И
МЕНЕДЖМЕНТА ПГУАС О РАБОТЕ ПЕРВОКУРСНИКА**

5 курс: группа _____, Ф. И. О. _____
1 курс: группа _____, Ф. И. О. _____

№ п/п	Содержание работы	Отметка об участии (2, 3, 4, 5)
1	Работа в библиотеке (подбор литературы по теме дипломного проекта)	
2	Обработка литературы, составление реферативных обзоров по материалам книг и журналов.	
3	Участие в сборе аналитических и статистических данных для дипломного проекта	
4	Участие в обработке и анализе результатов теоретических и практических исследований	
5	Оформление материалов дипломного проекта с применением компьютерной техники	
6	Участие в графическом оформлении дипломного проекта (подготовка плакатов)	
7	Написание реферата «Моя специальность» по курсу «Основы профессиональной деятельности»	
8	Составление персонального резюме	
9	Другое (просьба указать)	
	Отношение к работе	
1	Активность в выполнении поручений	
2	Самостоятельность, инициативность	
3	Четкость и своевременность выполнения заданий, дисциплинированность	
4	Творческий подход к работе	
5	Интерес к поручениям и заданиям, к работе над дипломным проектом	
ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА ОБЪЕМА И КАЧЕСТВА ПРОДЕЛАННОЙ ПЕРВОКУРСНИКОМ РАБОТЫ (2,3,4,5)		

ОТЧЕТ СТУДЕНТА V КУРСА
О РАБОТЕ С ПРИКРЕПЛЕННЫМ ПЕРВОКУРСНИКОМ

«УТВЕРЖДАЮ»

Руководитель проекта _____
ученая степень, звание, Ф. И. О.

ОТЧЕТ СТУДЕНТА 5 КУРСА ИНСТИТУТА ЭКОНОМИКИ И
МЕНЕДЖМЕНТА ПГУАС О РАБОТЕ С ПЕРВОКУРСНИКОМ

5 курс: группа _____, Ф.И.О. _____

1 курс: группа _____, Ф.И.О. _____

1. Организация совместной работы с первокурсником

2. Недостатки в организации личной работы с первокурсником

3. Рекомендации по работе с первокурсником

а) студентам-дипломникам

б) выпускающей кафедре

Ф. И.О. студента

ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА ДОКЛАДА
НА ЗАЩИТЕ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

1. Приветственные слова членам ГАК.
2. Представление темы работы, научного руководителя.
3. Актуальность проблемы.
4. Цель исследования.
5. Задачи исследования.
6. Предмет исследования.
7. Объект исследования.
8. Алгоритм исследования.
9. Характеристика организации.
10. Характеристика выборочной совокупности исследования.
11. Методы исследования.
12. Качественная оценка основных показателей.
13. Полученные результаты.
14. Основные выводы по проблеме.
15. Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы.
16. Степень внедрения.
17. Эффективность внедрения.
18. Область применения.
19. Перспективность развития направления.
20. Слова благодарности.

Примечание: в тексте материалов доклада обязательно указание номеров плакатов (слайдов).

ДОКЛАД
(*фамилия, и., о. студента*)
НА ЗАЩИТЕ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА НА ТЕМУ:
« _____ ».

Руководитель проекта: _____
(*уч. степень, уч. звание, ф.и.о. руководителя*)

Здравствуйте, уважаемый председатель! Уважаемые члены государственной аттестационной комиссии!

.... (*текст доклада объемом не более 4 стр., шрифт № 14, интервал 1,5*)....

В заключение своего доклада хочу выразить благодарность(кому именно).....

Доклад окончен, спасибо за внимание.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ВЫСТУПЛЕНИЯ

- Внешний вид оратора
- Приветствие и представление
- Удачное введение (актуальность, цель, задачи), мотивация слушателей
 - Логичность построения выступления
 - Полнота раскрытия темы
 - Заключение (как подведены итоги, дана сфера применения рекомендаций)
 - Умение интересно и увлеченно говорить (образность, примеры, яркие цитаты, доступность, грамотность)
 - Обратная связь со слушателями (вопросы к аудитории, приглашение к дискуссии)
 - Пользование текстом, умение говорить самостоятельно
 - Использование оргтехники и наглядных материалов (проектор, слайды, иллюстрации, раздаточный материал, книги и др.)
 - Манера себя держать (раскрепощенность, мимика)
 - Голос, дикция, громкость и др.

ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ РЕФЕРАТА
ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА
ТЕМА ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

Автор проекта: *фамилия, инициалы*

Руководитель проекта: *ученая степень, звание, фамилия, инициалы*

1. Актуальность;
2. Цель;
3. Задачи;
4. Предмет и объект исследования;
5. Научная и практическая значимость;
6. Проектные разработки.

Пример оформления:

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ И МЕХАНИЗМОВ
РАЗВИТИЯ ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «КРОКУС»)**

Автор проекта: *Иванова И.А.*

Руководитель проекта: *к.э.н., доцент Петров В.С.*

Примечания:

Объем тезисов одна полная страница А4, поля сверху, снизу – 2 см; слева – 2,5 см; справа – 1,5 см; шрифт № 14, межстрочный интервал одинарный. Абзацный отступ 1,25 см.

В электронном варианте тезисы сдаются на кафедру.

Имя файла: Тезисы (*Указать свою фамилию в именительном падеже*).

ОБРАЗЕЦ РЕФЕРАТА ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

КОМПЛЕКСНЫЙ ПРОЕКТ. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
ОРГАНИЗАЦИИ: УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
(НА ПРИМЕРЕ ОАО МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ ПЕНЗЕНСКИЙ)

Автор проекта: *Екатериничева А.С.*

Руководитель проекта: *к.э.н., доцент Сазыкина О.А.*

Актуальность темы комплексного дипломного проекта «Разработка стратегии развития организации» обусловлена осуществляемыми в России радикальными экономическими преобразованиями, динамичными инновационными процессами во всех сферах хозяйственной и производственной деятельности, а также обострением рыночной конкуренции и глобализации экономики. Необходимость учета данных факторов заставляет руководство организаций уделять больше внимания человеческим ресурсам.

Цель исследования заключается в разработке системы рекомендаций по повышению эффективности системы управления человеческими ресурсами организации.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- изучены теоретические подходы к разработке стратегии развития организации на основе управления ее человеческими ресурсами.
- проведен стратегический анализ существующей системы управления человеческими ресурсами в организации.
- дана оценка готовности организации к совершенствованию деятельности по управлению человеческими ресурсами.
- предложены и обоснованы рекомендации по повышению эффективности системы управления человеческими ресурсами ОАО «Молочный комбинат Пензенский».
- разработана модель системы стратегического управления ОАО «Молочный комбинат Пензенский».
- предложено программное и правовое обеспечение проекта.

Объектом исследования являются сотрудники предприятия ОАО «Молочный комбинат Пензенский».

Предмет исследования – стратегия управления человеческими ресурсами в организации.

Научная значимость результатов исследования дипломного проекта заключается в разработке модели системы стратегического управления развитием предприятия ОАО «Молочный комбинат Пензенский» за счет эффективной стратегии развития организации.

Практическая значимость результатов дипломного проекта заключается в разработке конкретных стратегических решений, позволяющих повысить эффективность работы в ОАО «Молочный комбинат Пензенский».

Приложение 36

ФОРМА ЗАПРОСА НА ТРУДОУСТРОЙСТВО ДИПЛОМНИКА
(на бланке предприятия)

ЗАПРОС НА ТРУДОУСТРОЙСТВО ВЫПУСКНИКА

Ректору Пензенского ГУАС
проф. Скачкову Ю.П.

Прошу Вас направить выпускника Института экономики и менеджмента Пензенского ГУАС _____
(Ф.И.О. полностью)
на предприятие _____ для трудоустройства на должность
(название предприятия)
_____ в отдел _____.
(название должности) (название отдела)

Директор _____ / _____ /
(подпись) (Ф.И.О. полностью)

Дата,

печать

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

Оценка «отлично» ставится в том случае, если:

- тема дипломного проекта нестандартна, выбрана студентом инициативно (по согласованию с организацией-заказчиком и выпускающей кафедрой);
- студент свободно владеет зарубежным теоретическим и практическим материалом по теме ДП;
- студент изучил комплекс современных теорий, концепций, парадигм и научных публикаций по содержанию ДП;
- студент предлагает авторскую методологию организации и проведения научного исследования на производстве;
- студент способен выявить и грамотно сформулировать комплекс проблем предприятия – заказчика ДП и предложить несколько вариантов их оригинального и нестандартного разрешения (в том числе оптимальный и достаточно хороший);
- студент способен разработать комплексную методику и грамотно оценить общую (экономическую и социальную) эффективность от внедрения разработанных автором и внедренных на производстве практических мероприятий;
- студент предлагает научно обоснованную стратегию развития компании-заказчика НИР на ближайшую перспективу;
- студент разработал и внедрил современные информационные технологии, авторские компьютерные программы обеспечения и совершенствования управленческого процесса;
- студент имеет значительный объем содержательных публикаций по теме ДП;
- ДП удачно проиллюстрирован: содержательно, разнообразно и разнопланово в форме электронных презентаций, слайд – комплексов, плакатов, раздаточного материала;
- ДП удачно защищен: умело и грамотно построен доклад, даны исчерпывающие ответы на вопросы членов ГАК и замечания рецензентов;
- ДП имеет положительные отзывы научного руководителя и рецензента;
- ДП отражает реальные перспективы трудоустройства студента в компании – заказчике ДП по его точному направлению и тематике;
- студент получает рекомендации ГАК к продолжению заявленных научных исследований и т.д.;

Оценка «хорошо» ставится в том случае, если:

- тема дипломного проекта актуальна и точно выбрана из рекомендованных по данному направлению;
- студент частично владеет теоретическим материалом по теме ДП;
- студент частично знаком с современными концепциями и научными публикациями по основному содержанию ДП;
- студент грамотно интерпретирует и адаптирует имеющиеся методологии научного исследования к практике конкретной фирмы;

- студент способен выявить и грамотно сформулировать базовую проблему предприятия – заказчика ДП и предложить не всегда оптимальный, но хотя бы удовлетворяющий вариант ее разрешения;

- студент способен использовать имеющиеся частные методики оценки экономической эффективности от предполагаемого внедрения практических мероприятий без точных расчетов в динамике по организации – заказчику ДП;

- студент демонстрирует возможности использования и внедрения известных современных информационных технологий при разрешении базовой проблемы ДП;

Оценка «удовлетворительно» ставится в том случае, если:

- тема ДП точно выбрана из рекомендованных по данному направлению, но узко направлена;

- в ДП отсутствует не более одного обеспечивающего раздела: экономическая оценка, компьютерный или правовой;

- список литературы содержит не менее 35 специальных источников и по тексту ДП приводится не менее 20 ссылок (ссылки охватывают не все источники, но не менее 50-70 %); общий объем ДП с приложениями составляет не менее 60-80 % печатных страниц;

- в ДП предлагаются практические рекомендации, но справка об их внедрении либо не дана, либо носит формальный характер: без указания названия разработки, даты и места ее внедрения;

- ДП не совсем удачно проиллюстрирован: не содержательно, не разнообразно и не красочно;

- ДП не совсем удачно доложен: есть ошибки в построении доклада, в ответах на вопросы председателя и членов ГАК и на замечания рецензентов;

- отсутствует реальный запрос от производства о трудоустройстве студента;

- ДП имеет положительные отзывы научного руководителя и рецензента;

- в ДП полностью соблюдается типовая структура и пропорциональность основных и обеспечивающих разделов;

- объем ДП составляет не менее 100-120 печатных страниц с приложениями, список литературы содержит не менее 50 источников, из которых 20 – научные статьи и публикации; по тексту ДП дано не менее 50 ссылок (ссылки охватывают все источники); ДП иллюстрирует не менее 8 плакатов;

- представлена справка о внедрении результатов ДП на производстве с детальной расшифровкой уже введенных мер и графиков внедрения оставшихся мероприятий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если:

- ДП не носит исследовательского характера, не содержит анализа и практического разбора финансово-хозяйственной деятельности предприятия (организации), не отвечает требованиям, изложенным в методических указаниях кафедры;

- ДП не имеет выводов либо они носят декларативный характер;

- в отзывах руководителя и рецензента имеются критические замечания;

- при защите студент затрудняется отвечать на поставленные вопросы по теме, не знает теории вопроса, при ответе допускает существенные ошибки, к защите не подготовлены наглядные пособия и раздаточный материал.

Приложение 41

**ДОКУМЕНТЫ, ПРЕДСТАВЛЯЕМЫЕ ДЛЯ УЧАСТИЯ
ВО ВСЕРОССИЙСКОМ КОНКУРСЕ ДИПЛОМНЫХ ПРОЕКТОВ**

Форма 1

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ ВУЗов РОССИИ
ПО ОБРАЗОВАНИЮ В ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА**

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

109542, Москва, Рязанский пр., 99
umok@ork.ru_

Члену Совета УМО

ИНФОРМАЦИОННОЕ ПИСЬМО

« О концепции дипломного проектирования по специальности
«Менеджмент организации»

На основе анализа достоинств и недостатков дипломных проектов, обсуждения проблемы на заседаниях Совета УМО, Президиум УМО предлагает ВУЗам – членам УМО следующую концепцию дипломного проектирования по специальности «Менеджмент организации»:

1. Дипломный проект – исследование, по характеру и логике изложения близкое к кандидатской диссертации, дополненное необходимыми проектными разработками, а также их экономическим, правовым и программным обеспечением.

2. Разрабатывать, как правило, дипломные проекты с обязательной разработкой проектной части, содержащей обоснованные управленческие решения по реализации поставленных цели и задач в организациях – заказчиках дипломных проектов.

3. Придерживаться следующей примерной структуры основных разделов дипломного проекта: а) «Теоретические и методологические основы изучения проблемы», б) «Анализ состояния проблемы на предприятии (организации)», в) «Разработка рекомендаций и мероприятий по решению изучаемой проблемы» (проектная часть), г) «Экономическое обоснование разработанных управленческих решений».

4. В необходимых случаях в дипломных проектах целесообразно разрабатывать дополнительные разделы: «Правовое обоснование проекта» и «Программное обеспечение проекта».

5. Подтверждать реальность тематики дипломных проектов заказами с производства, рецензиями или справками о внедрении от организаций – заказчиков.

6. В библиографическом списке предусматривать не менее 40-50 использованных источников с обязательным включением журнальных публикаций, монографий, сборников научных работ, информации о программных средствах, со ссылками по тексту на использованные источники и точным указанием страниц.

7. Шире практиковать подготовку комплексных дипломных проектов и дипломных работ в форме НИР.

8. Повышать качество иллюстрационных материалов с соблюдением их примерной структуры: по методологии исследования, по анализу состояния проблемы,

по рекомендуемым мероприятиям и оценке экономической эффективности от их внедрения;

9. Улучшить проработку разделов «Введение» и «Заключение», имея в виду более глубокое обоснование актуальности проекта, целей и задач, практической значимости и научной новизны, четкое формулирование выводов и рекомендаций, перспектив их практического использования.

10. В качестве методической базы дипломного проектирования президиум УМО рекомендует использовать учебное пособие, подготовленное межрегиональным коллективом авторов УМО «Менеджмент организации: итоговая аттестация студентов, преддипломная практика и дипломное проектирование» – М.: ИНФРА – М., 2009. – 368 с.

11. Важным элементом концепции дипломного проектирования является повышение роли заведующего выпускающей кафедрой и его личного влияния на качество дипломных проектов.

Это достигается предварительной подготовкой и предоставлением заведующему кафедрой для получения допуска дипломного проекта к защите следующих документов, требования к которым описаны в учебном пособии:

1. Заказ предприятия (организации) на выполнение дипломного проекта
2. Справка с производства о внедрении результатов дипломного проектирования.
3. Реферат дипломного проекта для последующей публикации.
4. Доклад выпускника по дипломному проекту.
5. Комплект иллюстраций для членов ГАК.
6. Список публикаций и докладов выпускника по теме дипломного проекта.
7. Расчет рейтинга самооценки качества дипломного проекта.
8. Отзыв руководителя дипломного проекта
9. Приглашение руководителю предприятия – заказчика принять участие в заседании ГАК по защите дипломного проекта.
10. Запрос предприятия на трудоустройство выпускника.
11. Отчет выпускника о работе с прикрепленным первокурсником.
12. Профессиональное резюме на выпускника.
13. Эссе выпускника о его готовности к практической деятельности
14. Рецензия на дипломный проект
15. Проект заключения заведующего кафедрой

В целях дальнейшего повышения качества дипломного проектирования целесообразно в девятом семестре читать студентам специальный курс «Дипломное проектирование», в рамках которого выпускники на примере своих проектов отрабатывают теоретические и методологические подходы к разработке проекта.

Зам. председателя Совета УМО вузов России
по образованию в области менеджмента,
председатель конкурсной комиссии
Всероссийского конкурса
дипломных проектов по специальности
«Менеджмент организации»
д-р пед. наук, профессор

В. И. Звонников

На бланке вуза

В конкурсную комиссию конкурса на лучший дипломный проект по специальностям «Менеджмент организации», «Маркетинг» и лучшую выпускную работу бакалавра по направлению «Менеджмент»

РЕКОМЕНДАТЕЛЬНОЕ ПИСЬМО

Направляем для участия в конкурсе лучших дипломных проектов по специальностям «Менеджмент организации», «Маркетинг» и выпускных работ бакалавров по направлению «Менеджмент» дипломный проект (выпускную работу) выпускника(цы) _____

Фамилия, Имя, Отчество

выполненный в _____

Наименование вуза

на тему _____

и занявший 1 место во внутривузовском конкурсе дипломных проектов и выпускных работ бакалавров.

Прилагаются следующие документы:

1. Копия дипломного проекта/выпускной работы
2. Аннотация
3. Отзыв руководителя
4. Графический материал (иллюстрации)
5. Заключение заведующего кафедрой*
6. Справка о результатах внедрения дипломного проекта/ выпускной работы
7. Реферат дипломного проекта/выпускной работы*
8. Перечень и копии публикаций автора
9. Профессиональное резюме на автора проекта/работы
10. Заказ от производства на выполнение проекта/работы (при наличии)
11. Сведения о проекте/работе, представляемом(ой) на конкурс
12. Сведения об авторе и научном руководителе
13. Решение Ученого совета

Ректор _____ подпись _____

Фамилия, Имя, Отчество

*- объем документа не должен превышать 1 стр.

АННОТАЦИЯ К ДИПЛОМНОМУ ПРОЕКТУ/ ВЫПУСКНОЙ РАБОТЕ*

1. УДК _____
2. Тема, авторы, вуз, руководитель проекта/работы, цель, задачи, методика выполнения и выходные результаты _____
3. Количество:
 - приложений;
 - таблиц;
 - рисунков;
 - литературных источников.

* – объём аннотации не должен превышать 1 стр.

Ф о р м а 4

СВЕДЕНИЯ О ПРОЕКТЕ/РАБОТЕ, ПРЕДСТАВЛЯЕМОМ(ОЙ) НА КОНКУРС

1. Автор(ы) _____
2. Название проекта/работы _____
3. Год защиты _____
4. Характер проекта (работы) (*дипломный проект в форме НИР, комплексный, дипломный проект, дипломный проект, выпускная работа бакалавра*) _____
5. Внедрение (*да/нет*)* _____
6. Публикации (*кол-во*)* _____
7. Экономический или другой эффект (*ожидаемый, полученный*)

*- копии документов о заказе проекта/работы от предприятия, о внедрении результатов исследования, копии публикаций автора по теме исследования должны быть сброшюрованы вместе с копией дипломного проекта или выпускной работы

СВЕДЕНИЯ**ОБ АВТОРЕ И НАУЧНОМ РУКОВОДИТЕЛЕ****АВТОР**

1. Фамилия
2. Имя (полностью)
3. Отчество (полностью)
4. Место учебы, специальность
5. Домашний адрес
6. Телефон, факс, e-mail

НАУЧНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

1. Фамилия
2. Имя (полностью)
3. Отчество (полностью)
4. Место работы
5. Должность
6. Ученая степень
7. Ученое звание
8. Домашний адрес
9. Телефон, факс, e-mail

На бланке вуза

В конкурсную комиссию конкурса на лучший дипломный проект по специальностям «Менеджмент организации», «Маркетинг» и лучшую выпускную работу бакалавра по направлению «Менеджмент»

ФОРМА ЗАЯВКИ НА УЧАСТИЕ В КОНКУРСЕ

Подтверждаем свое участие во Всероссийском конкурсе на лучший дипломный проект по специальностям «Менеджмент организации» («Маркетинг») и лучшую выпускную работу бакалавра по направлению «Менеджмент», проводимом 30 апреля – 1 июня 2012 года на базе Вашего вуза.

Ректор

 Ф.И.О.

Утверждаю

Председатель оргкомитета

Ректор _____ Ф.И.О.

Примерный план работы оргкомитета по организации и проведению
Всероссийского конкурса дипломных проектов по специальностям
«Менеджмент организации», «Маркетинг» и лучшую выпускную работу
бакалавра по направлению «Менеджмент» на 20 _____ год

№ п/п	Наименование мероприятий	Сроки выполнения мероприятий	Ответственные исполнители	Примечание
1.	Представление заявки на включение конкурса дипломных проектов в план проведения III-го тура Всероссийских студенческих олимпиад	Не позднее 1 апреля года, предшествующего конкурсу		
2.	Формирование состава конкурсной комиссии, составление информационного сообщения о конкурсе и согласование их в УМО			
3.	Составление плана работы конкурсной комиссии и согласование его в УМО			
4.	Подготовка и рассылка писем-вызовов членам конкурсной комиссии			
5.	Экспертиза и отбор дипломных проектов для оценки конкурсной комиссией			
6.	Подготовка и рассылка информационных сообщений в адрес ВУЗов-призеров конкурса			
7.	Освещение конкурса в средствах массовой информации			
8.	Подготовка к изданию сборника материалов по итогам конкурса			
9.	Подготовка дипломов призерам и лауреатам конкурса. Подготовка грамот (сертификатов) участникам конкурса			
10.	Вручение дипломов на итоговом заседании Совета УМО			

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Бондаренко Владимир Викторович – доктор экономических наук, профессор, директор Пензенского филиала Финансового университета при Правительстве РФ. Автор более 300 публикаций по вопросам управления и организации труда управленческого персонала, в том числе учебника, четырех учебных пособий и четырех монографий.

Коротков Эдуард Михайлович – заслуженный деятель науки Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор кафедры «Корпоративное управление» Государственного университета управления. Автор более 300 опубликованных работ, в том числе 10 учебников и 15 монографий.

Левина Софья Шеиловна – кандидат экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства. Автор более 200 опубликованных работ, в том числе четырех учебных пособий и трех монографий.

Минько Эдуард Викентьевич – профессор, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга Санкт-Петербургского университета аэрокосмического приборостроения, действительный член Международной академии информатизации, член-корреспондент Международной академии наук высшей школы. Автор более 500 научных и научно-методических трудов по экономике, организации и управлению производством, в том числе трех учебников, 16 учебных пособий, 15 монографий.

Макарова Светлана Николаевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент», Пензенского государственного университета архитектуры и строительства. Автор и соавтор более 150 учебно-методических и научных работ, в том числе: одиннадцати монографий и тринадцати учебных пособий.

Резник Семен Давыдович – руководитель авторского коллектива, заслуженный деятель науки РФ, доктор экономических наук, профессор. Директор Института экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства. Автор более 800 публикаций в сфере управления экономическими и социальными системами, в том числе десяти учебников, более 40 учебных пособий и 39 монографий.

Сазыкина Ольга Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент», Пензенского государственного университета архитектуры и строительства. Автор более 150 опубликованных научных работ, в том числе соавтор семи монографий, учебников и учебных пособий.

В подготовке материалов к отдельным разделам учебного пособия к изданию приняли участие: Баулин А.В., Джевицкая Е.С., Игошина И.А., Кожеуров А.А., Лукичева Т.И., Полубинский С.К.

О Г Л А В Л Е Н И Е

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	3
ВВЕДЕНИЕ.....	7
1. ИТОГОВАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АТТЕСТАЦИЯ	16
1.1. Функции и состав государственных аттестационных комиссий	16
1.2. Порядок проведения итоговой государственной аттестации.....	19
1.3. Содержание итогового государственного экзамена.....	20
2. ПРЕДДИПЛОМНАЯ ПРАКТИКА.....	23
2.1. Задание на преддипломную практику.....	23
2.2. Руководство преддипломной практикой	23
2.3. Содержание практики.....	24
2.4. Организация и порядок проведения практики.....	25
2.5. Примерный тематический план преддипломной практики.....	26
2.6. Рабочие места и порядок прохождения практики на предприятии .	30
2.7. Права и обязанности студентов в период практики	32
2.8. Структура, оформление и защита отчета по преддипломной практике	33
3. ОРГАНИЗАЦИЯ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ	35
3.1. Цели дипломного проекта.....	35
3.2. Выбор темы дипломного проекта и ее утверждение.....	36
3.3. Структура и содержание дипломного проекта	37
3.4. Особенности выполнения комплексных дипломных проектов	40
3.5. Особенности выполнения дипломной работы в форме НИР	42
3.6. Основные этапы и сроки выполнения дипломного проекта	43
3.7. Изложение текстового материала.....	44
3.8. Требования к иллюстрациям.....	48
3.9. Руководитель дипломного проекта	49
3.10. Внешнее рецензирование дипломного проекта	51
3.11. Подготовка дипломного проекта к защите.....	52
3.12. Структура и описание документов для допуска дипломного проекта к защите	54
3.12.1. Резюме на выпускника	54
3.12.2. Эссе о готовности выпускника к реальной практической деятельности.....	56
3.12.3. Заказы производства на дипломный проект	56
3.12.4. Справка о внедрении результатов дипломного проектирования	57

3.12.5. Отзыв руководителя проекта	57
3.12.6. Рейтинг самооценки дипломного проекта	58
3.12.7. Отчет выпускника о работе с первокурсником.....	59
3.12.8. Доклад выпускника на защите дипломного проекта.....	61
3.12.9. Составление реферата.....	62
3.12.10. Запрос на трудоустройство	62
3.13. Порядок защиты дипломного проекта	63
3.14. Спецкурс «Дипломное проектирование»	64
4. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ, ОСОБЕННОСТИ СОДЕРЖАНИЯ ТЕМ ДИПЛОМНЫХ ПРОЕКТОВ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО НАПРАВЛЕНИЯМ.....	67
4.1. Управление организацией	67
4.2. Управление персоналом	76
4.3. Управление маркетингом	87
4.4. Диагностика и управление финансово-хозяйственной деятельностью предприятия	97
4.5. Управление финансами организации.....	102
4.6. Персональный менеджмент	108
5. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА .	113
5.1. Общие положения	113
5.1.1. Структура раздела	114
5.1.2. Последовательность выполнения расчетов.....	115
5.1.3. Особенности формирования вариантов для сравнения	117
5.1.4. Стоимостная оценка затрат	130
5.2. Управление организацией	142
5.2.1. Способы построения показателя эффективности.....	142
5.2.2. Экономическая оценка коллективного инженерно- технического труда	143
5.2.3. Эффективность системы управления.....	144
5.3. Управление персоналом	146
5.3.1. Статистика человеческих ресурсов.....	146
5.3.2. Общая экономическая эффективность подготовки и использования квалифицированных кадров	153
5.3.3. Оценка эффективности затрат на профессиональное обучение.....	154
5.4. Управление маркетингом	155
5.4.1. Методы маркетингового анализа	155
5.4.2. Экономическое обоснование бюджета маркетинга.....	156
5.4.3. Анализ и оценка конкурентоспособности товара.....	158
5.4.4. Экономическая оценка стратегии принятия инвестиционного решения	158
5.4.5. Экономическая оценка качества товаров	159

5.4.6. Методика анализа конкурентоспособности маркетинговой деятельности	160
5.5. Диагностика и управление хозяйственной деятельностью организации	165
5.6. Управление финансами организации	170
5.7. Персональный менеджмент	175
5.7.1. Классификация методов оценки труда руководителей.....	176
5.7.2. Методика экспертного нормирования управленческого труда.....	179
5.7.3. Показатели экономической эффективности организации управленческого труда	182
5.8. Рекомендуемая литература.....	190
6. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА	193
6.1. Управление организацией	193
6.2. Управление персоналом	197
6.3. Управление маркетингом	199
6.4. Диагностика и управление хозяйственной деятельностью организации	201
6.5. Управление финансами организации.....	203
6.6. Персональный менеджмент	205
6.7. Рекомендуемая литература.....	207
7. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА	216
7.1. Общие положения	216
7.2. Информационное пространство исследования	219
7.2.1. Формулирование проблемы, изучение предметной области .	219
7.2.2. Концептуальное представление информационного обеспечения объекта исследования	221
7.3. Применение специализированных программных продуктов.....	223
7.3.1. Информационные системы	223
7.3.2. Интернет.....	224
7.3.3. Справочные правовые системы	225
8. ТРЕБОВАНИЯ НОРМОКОНТРОЛЯ ПРИ ОФОРМЛЕНИИ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА	228
8.1. Текст дипломного проекта	228
8.2. Таблицы, иллюстрации, формулы	230
8.3. Цитаты и заимствования	234
8.4. Библиографический список	236
8.5. Приложения к дипломному проекту	238
9. ПРОГРАММА КОНКУРСА ДИПЛОМНЫХ ПРОЕКТОВ.....	240
9.1. Общие положения	240
9.2. Порядок представления и рассмотрения дипломных проектов	241

9.3. Требования к комплексным дипломным проектам и критерии их рейтинговой оценки	243
9.4. Требования к дипломным проектам в форме НИР и критерии их рейтинговой оценки	244
9.5. Поощрение победителей и лауреатов конкурса.....	244
10. РАБОТА ВЫПУСКАЮЩЕЙ КАФЕДРЫ ПО ИТОГАМ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ.....	245
ПРИЛОЖЕНИЯ	248
СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ.....	327

Учебное издание

Резник Семен Давыдович
Бондаренко Владимир Викторович
Минько Эдуард Викентьевич
Коротков Эдуард Михайлович
Левина Софья Шеиловна
Макарова Светлана Николаевна
Сазыкина Ольга Анатольевна

**МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ:
ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ, ПРЕДДИПЛОМНАЯ ПРАКТИКА
И ДИПЛОМНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ**

Учебное пособие

Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Э.М. Короткова
и д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника

В авторской редакции
В е р с т к а Н.А. Сазонова

Подписано в печать 1.10.14. Формат 60x84/16.
Бумага офисная «Снегурочка». Печать на ризографе.
Усл.печ.л. 19,3. Уч.-изд.л. 20,75. Тираж 1000 экз. 1-й завод 100 экз.
Заказ № 348

Издательство ПГУАС.
440028, г. Пенза, ул. Германа Титова, 28.