

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования «Национальный исследовательский Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского»**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

УТВЕРЖДЕНО
решением ученого совета ННГУ
протокол от
«16» января 2024 г. № 1

**ПРОГРАММА
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Уровень высшего образования

МАГИСТРАТУРА

Направление подготовки

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Направленность образовательной программы

Магистерская программа «Креативный менеджмент»

Форма обучения

(очно-заочная)

Нижний Новгород

2024 год

1. МЕСТО ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ В СТРУКТУРЕ ООП

Государственная итоговая аттестация (ГИА), завершающая освоение основной образовательной программы, проводится государственной экзаменационной комиссией в целях определения соответствия результатов освоения обучающимися образовательной программы требованиям образовательного стандарта образовательной организации

Государственная итоговая аттестация выпускников по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» проводится в форме следующих государственных аттестационных испытаний:

- защиты выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации).

2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1.1. Выпускник, освоивший программу, готов к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: научно-исследовательский, организационно-управленческий и информационно-аналитический, на которые ориентирована программа **38.04.02** по направлению подготовки **«Менеджмент»**, профиль/направленность **«Креативный менеджмент»**.

Результаты освоения образовательной программы

Код и наименование компетенции	Индикатор (индикаторы) достижения компетенции	Планируемые результаты обучения при прохождении практики
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1. Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними, прогнозируя результат	Знать: -Базовые понятия теории систем, системного подхода и системного анализа; Уметь: -Применением системного подхода в области теории организации и организационного поведения для поиска вариантов решения проблемной ситуации; Владеть: навыками поиска вариантов решения проблемной ситуации на основе системного подхода
	УК – 1.2. Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации, определяет в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке, предлагает способы их решения, разрабатывает стратегию достижения поставленной цели	
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК- 2.1. Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы, формулируя цель, задачи, актуальность, значимость (научную, практическую, методическую и иную в зависимости от типа проекта), ожидаемые результаты и возможные сферы их применения.	Знать: основные типы проектов, базовые понятия проектного управления, методы управления проектом, виды ресурсов проекта (материальные, трудовые, финансовые, информационные и др.), методы формирования и поддержания работоспособности команды проекта Уметь: составлять план по реализации проекта по совершенствованию деятельности фирмы, рассчитывать основные показатели эффективности реализации проекта Владеть: навыками обеспечения
	УК – 2.2. Способен планировать последовательность шагов для реализации проекта, организует и координирует работу участников проекта, обеспечивает работу команды необходимыми	

	ресурсами, контролирует этапы выполнения и представляет результаты проекта	команды проекта необходимыми ресурсами для его выполнения, контроля этапов выполнения проекта и представления его результатов заказчику и другим заинтересованным лицам
УК-3. Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Разрабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе формирует команду для достижения поставленной цели.	Знать: основные методы организации командной работы; Уметь: организовывать командную работу; Владеть: навыками планирования собственной и командной работы, распределения поручений и делегирования полномочий членов команды с учетом возможных последствий
	УК-3.2. Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды, организует обсуждение разных идей и мнений, предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий	
УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном языке, для академического и профессионального взаимодействия	УК-4.1. Использует современные коммуникативные технологии для академического и профессионального взаимодействия	Знать: правила речевого этикета; основы публичной речи на русском и иностранном языках; основные приемы аннотирования, реферирования и перевода специальной литературы. Уметь: организовывать и вести деловую переписку и электронные коммуникации; составлять тезисы и аннотации к докладам по изучаемой проблематике Владеть: способностью выбирать и применять методы и средства делового общения на русском и иностранном языках.
	УК-4.2. Организует взаимодействие с академическим и профессиональным сообществом, в том числе на иностранном (ых) языке (ах)	
УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.1. Принимает особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними	Знать: особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними Уметь: выстраивать межкультурное взаимодействие при выполнении профессиональных задач Владеть: навыками учета особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними
	УК-5.2. Владеет навыками межкультурного взаимодействия при выполнении профессиональных задач	
УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1. Использует имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития и целями профессионального роста	Знать: основные методы выявления приоритетов своей деятельности Уметь: выявлять мотивы и стимулы для саморазвития, планировать профессиональную траекторию с учетом требований рынка труда; Владеть: навыками определения мотивов и стимулов для саморазвития, навыками планирования профессиональной траектории с учетом требований рынка труда;
	УК- 6.2. Выявляет мотивы и стимулы для саморазвития, планирует профессиональную траекторию с учетом особенностей профессиональной деятельности и требований рынка труда	

ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	<p>ОПК-1.1 Использует терминологию, основные подходы и модели экономической, организационной и управленческой теории для решения управленческих задач на основе обобщения и критического анализа практик управления</p> <p>ОПК-1.2 Разрабатывает альтернативы решения профессиональных задач в сфере управления</p>	<p>Знать: основные положения и модели экономической, организационной и управленческой теорий, применяемых для решения управленческих задач;</p> <p>Уметь: выбирать наиболее подходящие инструменты и методы экономической, организационной и управленческой теории для наиболее эффективного решения управленческих задач;</p> <p>Владеть: навыками формирования альтернативных управленческих решений в сфере управления</p>
ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач;	<p>ОПК 2.1. Выбирает современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе используя интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач</p> <p>ОПК 2.2. Использует современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе используя интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Методы сбора данных; -Классификацию инструментальных средств для сбора и анализа данных <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> -отбирать данные, необходимые для проведения исследования в рамках выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации); -применять современные информационные технологии для сбора и анализа данных, в том числе, электронные таблицы и базы данных; <p>Владеть: навыками сбора данных с использованием современных информационно-коммуникационных технологий, в том числе с использованием электронных таблиц и баз данных</p>
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;	<p>ОПК 3.1. Принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их операционную и организационную эффективность, а также социальную значимость</p> <p>ОПК 3.2. Обеспечивает реализацию организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> -состав внешней и внутренней среды фирмы; -показатели, необходимые для оценки операционной и организационной эффективности управленческих решений, а также их социальной значимости <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> -проводить анализ внешнего окружения и внутренней среды фирмы на основе методик PEST и SWOT –анализа; -принимать управленческие решения на основе рассчитанных показателей с учетом динамично изменяющейся внешней среды фирмы; <p>Владеть: навыками анализа и оценки внешнего окружения и внутренней среды фирмы для выбора наиболее предпочтительных управленческих решений</p>

<p>ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;</p>	<p>ОПК 4.1. Осуществляет выбор бизнес-моделей и методов руководства при реализации проектной и процессной деятельности на основе современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков</p> <p>ОПК 4.2. Разрабатывает элементы стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности на основе выявления и оценки рыночных возможностей</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теоретические основы современных практик управления; - виды стратегий создания и развития инновационных направлений деятельности; - виды бизнес-моделей организации <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определять недостатки в действующей стратегии функционирования фирмы; - предлагать решения для совершенствования стратегического управления фирмой на основе современных бизнес-моделей <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками определения слабых мест стратегического управления организаций и формирования предложений по улучшению проблемных зон с использованием современных подходов к разработке бизнес-моделей
<p>ОПК - 5 Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты.</p>	<p>ОПК 5.1. Обобщает и критически оценивает научные исследования в менеджменте и смежных областях, полученные отечественными и зарубежными исследователями</p> <p>ОПК 5.2. Выполняет научно-исследовательские проекты</p>	<p>Знать: навыки работы с научной периодической и неперiodической литературой (статьи, монографии, учебники);</p> <p>Уметь: подготавливать обзоры научной литературы по исследуемой проблеме; проводить критический анализ научной литературы;</p> <p>Владеть: навыками работы с каталогами научной литературы и базами данных; навыками выражения и обоснования собственной позиции, относительно современных проблем управления, навыками выполнения научно-исследовательских проектов</p>
<p>ОПК ОС-6 Способность к проведению расчетов экономических и финансовых показателей и выявлению тенденций, характеризующих деятельность предприятий и организаций</p>	<p>ОПК ОС 6.1 Рассчитывает экономические и финансовые показатели деятельности предприятий и организаций</p>	<p>Уметь: работать с финансовыми и управленческими документами; производить оценку стоимости источников финансирования; формировать структуру капитала, направленную на достижение стратегических и тактических целей организации; анализировать финансовые риски.</p>

	ОПК ОС 6.2 Выявляет тенденции развития, характеризующие деятельность предприятий и организаций, и формулирует выводы по результатам расчетов	Владеть: навыками формирования и оптимизации структуры капитала организации; методами оценки и подходами к реализации проектов по реструктуризации бизнеса, навыками определения тенденций развития фирмы и формулирования выводов по результатам произведенных расчетов
ПК-1 Способность проводить самостоятельные исследования, связанные с решением вопросов методического обеспечения, поддержания и координации процесса управления	ПК 1.1 Обосновывает актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования	Знать: теоретические основы методического обеспечения, поддержания и координации процесса управления Уметь: грамотно использовать понятийный аппарат в сфере профессиональной деятельности; формулировать и обосновывать собственную позицию в рамках проблемы исследования Владеть: навыками работы с научной литературой; способностью к обобщению, анализу, восприятию информации по теме исследования.
	ПК-1.2 Проводит самостоятельные исследования, связанные с решением вопросов методического обеспечения, поддержания и координации процесса управления	
ПК- 2. Способность обобщать и представлять результаты проведенного исследования вопросов методического обеспечения, поддержания и координации процесса управления в виде научного отчета, статьи или доклада	ПК 2.1. Обобщает результаты проведенного исследования в сфере управления	Знать: методы обобщения информации в области проведенного исследования в сфере управления Уметь: выбирать правильную форму представления результатов исследования; Владеть: навыками составления текста для публичного выступления; навыками ведения дискуссии; навыками подготовки презентации результатов исследования; грамотной письменной и устной речью на русском и иностранном языках;
	ПК 2.2. Представляет результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада.	
ПК-3 способность осуществлять стратегическое и тактическое управление предприятиями и организациями различных видов экономической деятельности с учетом действующей нормативно-правовой базы	ПК 3.1. Формулирует цели и анализирует предпринимательскую среду предприятий и организаций различных видов экономической деятельности	Знать: -основные составляющие внешней и внутренней среды фирмы; - классификацию стратегий фирмы; - виды базисных стратегий фирмы Уметь: -выбирать стратегические инструменты для определения действующей стратегии фирмы и стратегические проблемы в деятельности организации; -определять вид действующей на предприятии стратегии; Владеть: -навыками определения конкретной стратегии/стратегий фирмы на основе инструментов стратегического анализа
	ПК 3.2. Разрабатывает стратегию и тактику развития предприятий и организаций различных видов экономической деятельности с учетом действующей нормативно-правовой базы	
ПК-4 Способность выбирать и использовать современные	ПК 4.1. Осуществляет выбор методов управления бизнес-	Знать: -классификацию бизнес-

методы управления бизнес-процессами для обеспечения устойчивого развития предприятий и организаций	процессами для обеспечения устойчивого развития предприятий и организаций	процессов фирмы на основные и вспомогательные; Уметь: -классифицировать бизнес-процессы фирмы на основные и вспомогательные; -проводить моделирование бизнес-процессов фирмы; Владеть: навыками моделирования бизнес-процессов фирмы
	ПК 4.2. Применяет выбранные методы управления для целей обеспечения устойчивого развития предприятий и организаций	
ПК-5 Способность оценивать результаты инновационной и инвестиционной деятельности предприятий и организаций	ПК 5.1. Осуществляет подбор, обоснование и расчёты показателей инновационной и инвестиционной деятельности предприятий и организаций	Знать: -показатели эффективности инвестиционной и инновационной деятельности фирмы; Уметь: -производить расчет показателей эффективности инвестиционной и инновационной деятельности фирмы; -формулировать выводы об эффективности/неэффективности проводимой фирмой инвестиционной и инновационной деятельности на основе произведенных расчетов; Владеть: навыками расчета показателей инвестиционной и инновационной деятельности фирмы и формулирования выводов на основании проведенных расчетов
	ПК 5.2. Оценивает результаты инновационной и инвестиционной деятельности предприятий и организаций	
ПК-6 Способность анализировать экономические показатели эффективности деятельности предприятий и организаций, определять направления ее дальнейшего развития	ПК 6.1. Анализирует экономические показатели эффективности деятельности предприятий и организаций	Знать: показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятий; Уметь: рассчитывать показатели эффективности деятельности предприятий и делать выводы о состоянии предприятия на основе рассчитанных показателей; Владеть: навыками расчета показателей эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации и формулирования выводов на основе производимых расчетов, навыками определения направления дальнейшего развития деятельности организации
	ПК 6.2. Определяет направления дальнейшего развития деятельности предприятий и организаций	

В результате проведения государственной итоговой аттестации у обучающегося должны быть полностью сформированы универсальные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции согласно ОС ННГУ 38.04.02 «Менеджмент».

1. Компетенции, проверяемые научным руководителем в ходе выполнения ВКР, отраженные в отзыве научного руководителя: УК-1, УК-2, УК-3, УК-5, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-5, ОПК ОС-6, ПК-1, ПК-2;
2. Компетенции, проверяемые рецензентом ВКР : УК- 5, ОПК-1, ОПК-4, ОПК ОС-6, ПК-3, ПК-6;
3. Компетенции, проверяемые в ходе защиты ВКР: УК-1, УК-4, УК-6, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6.

3. ПРОГРАММА ЗАЩИТЫ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Выпускная квалификационная работа (ВКР) представляет собой выполненную обучающимся работу, демонстрирующую уровень подготовленности выпускника к самостоятельному решению профессиональных задач. Оценка сформированности компетенций на защите ВКР осуществляется на основе содержания ВКР, доклада выпускника на защите, ответов на дополнительные вопросы с учетом предварительных оценок, выставленных в отзыве научным руководителем и рецензентом.

4.1. Карта компетенций к защите выпускной квалификационной работы

Код и содержание компетенции по ОПОП	Индикатор достижения компетенции	Составляющие компетенции		
		знания	умения и навыки	владение опытом и личностная готовность к профессиональному совершенствованию
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1. Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними, прогнозируя результат	31 (УК-1.1) Знать: базовые понятия теории систем, системного подхода и системного анализа	У1 (УК-1.1) Уметь: применять системный подхода в области теории организации и организационного поведения для поиска вариантов решения проблемной ситуации	В1 (УК-1.1) Владеть: навыками поиска вариантов решения проблемной ситуации на основе системного подхода
	УК – 1.2. Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации, определяет в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке, предлагает способы их решения, разрабатывает стратегию достижения поставленной цели	32 (УК-1.2) Знать: доступные источники информации	У2 (УК-1.2) Уметь: осуществлять поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации, определять в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке	В2 (УК-1.2) Владеть: способами решения выявленных проблем, навыками разработки стратегий достижения поставленной цели
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК- 2.1. Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы, формулируя цель, задачи, актуальность, значимость (научную, практическую, методическую и иную в зависимости от типа проекта), ожидаемые результаты и возможные сферы их применения.	31 (УК-2.1) Знать: основные типы проектов, базовые понятия проектного управления, методы управления проектом, виды ресурсов проекта (материальные, трудовые, финансовые, информационные и др.), методы формирования и поддержания работоспособности команды проекта	У1 (УК-2.1) Уметь: составлять план по реализации проекта по совершенствованию деятельности фирмы,	В1 (УК-2.1) Владеть: навыками обеспечения команды проекта необходимыми ресурсами для его выполнения
	УК – 2.2. Способен планировать последовательность шагов для реализации проекта, организует и координирует работу участников проекта, обеспечивает работу		У2 (УК-2.2) Уметь: рассчитывать основные показатели эффективности реализации проекта	В1 (УК-2.1) Владеть: навыками контроля этапов выполнения проекта и представления его результатов заказчику и другим заинтересованным лицам

	команды необходимыми ресурсами, контролирует этапы выполнения и представляет результаты проекта			
УК-3. Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Разрабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе формирует команду для достижения поставленной цели.	31 (УК-3.1) Знать: основные методы организации командной работы;	У1 (УК-3.1) Уметь: организовывать командную работу;	Владеть: навыками планирования собственной и командной работы, распределения поручений и делегирования полномочий членов команды с учетом возможных последствий
	УК-3.2. Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды, организует обсуждение разных идей и мнений, предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий		У1 (УК-3.1) Уметь: распределять поручения и делегировать полномочия членам команды, организовывать обсуждение разных идей и мнений	
УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном языке, для академического и профессионального взаимодействия	УК-4.1. Использует современные коммуникативные технологии для академического и профессионального взаимодействия	31(УК-4.1) Знать: правила речевого этикета;	У1 (УК-4.1) Уметь: составлять тезисы и аннотации к докладом по изучаемой проблематике; презентации для защиты выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации);	В1 (УК-4.1) Владеть: способностью выбирать и применять методы и средства делового общения на русском и иностранном языках;
	УК-4.2. Организует взаимодействие с академическим и профессиональным сообществом, в том числе на иностранном (ых) языке (ах)	32(УК-4.2) Знать: основы публичной речи на русском и иностранном языках; основные приемы аннотирования, реферирования и перевода специальной литературы.	У2 (УК-4.2) Уметь: организовывать и вести деловую переписку и электронные коммуникации;	В2 (УК-4.2) Владеть: навыками организации взаимодействия с академическим и профессиональным сообществом, государственной экзаменационной комиссией.
УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.1. Принимает особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними	Знать: особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними	Уметь: выстраивать межкультурное взаимодействие при выполнении профессиональных задач	Владеть: навыками учета особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними

	УК-5.2. Владеет навыками межкультурного взаимодействия при выполнении профессиональных задач			
УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1. Использует имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития и целями профессионального роста	31(УК-6.1) Знать: основные методы выявления приоритетов своей деятельности	У1 (УК-6.1) Уметь: выявлять мотивы и стимулы для саморазвития;	В1 (УК-6.1) Владеть: навыками определения мотивов и стимулов для саморазвития, навыками планирования профессиональной траектории с учетом требований рынка труда;
	УК- 6.2. Выявляет мотивы и стимулы для саморазвития, планирует профессиональную траекторию с учетом особенностей профессиональной деятельности и требований рынка труда	31(УК-6.2) Знать: основы самоменеджмента	У1 (УК-6.2) Уметь: планировать профессиональную траекторию с учетом требований рынка труда	В1 (УК-6.2) Владеть: навыками выполнения поставленных задач и целей в строго намеченные сроки
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	ОПК-1.1 Использует терминологию, основные подходы и модели экономической, организационной и управленческой теории для решения управленческих задач на основе обобщения и критического анализа практик управления	31 (ОПК-1.1) Знать: основные положения и модели экономической, организационной и управленческой теорий, применяемых для решения управленческих задач;	У1 (ОПК-1.1) Уметь: выбирать наиболее подходящие инструменты и методы экономической, организационной и управленческой теории для наиболее эффективного решения управленческих задач;	В1 (ОПК-1.1) Владеть: навыками формирования альтернативных управленческих решений в сфере управления
	ОПК-1.2 Разрабатывает альтернативы решения профессиональных задач в сфере управления			
ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные	ОПК 2.1. Выбирает современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе используя интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	31 (ОПК-2.1) Знать: методы сбора данных; классификацию инструментальных средств для сбора и анализа данных	У1 (ОПК-2.1) Уметь: отбирать данные, необходимые для проведения исследования в рамках выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации);	В1 (ОПК-2.1) Владеть: навыками сбора данных с использованием современных информационно-коммуникационных технологий, в том числе с использованием электронных таблиц и баз данных

информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач;	ОПК 2.2. Использует современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе используя интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач		У2 (ОПК-2.2) Уметь: применять современные информационные технологии для сбора и анализа данных, в том числе, электронные таблицы и базы данных;	
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;	ОПК 3.1. Принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их операционную и организационную эффективность, а также социальную значимость	31(ОПК-3.1) Знать: состав внешней и внутренней среды фирмы;	У1(ОПК-3.1) Уметь: принимать управленческие решения на основе рассчитанных показателей с учетом динамично изменяющейся внешней среды фирмы;	В1(ОПК-3.1) Владеть: навыками анализа и оценки внешнего окружения и внутренней среды фирмы для выбора наиболее предпочтительных управленческих решений
	ОПК 3.2. Обеспечивает реализацию организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	32(ОПК-3.2) Знать: показатели, необходимые для оценки операционной и организационной эффективности управленческих решений, а также их социальной значимости.	У2(ОПК-3.2) Уметь: проводить анализ внешнего окружения и внутренней среды фирмы на основе методик PEST и SWOT – анализа.	
ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития	ОПК 4.1. Осуществляет выбор бизнес-моделей и методов руководства при реализации проектной и процессной деятельности на основе современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков	31(ОПК-4.1) Знать: теоретические основы современных практик управления;	У1(ОПК-4.1) Уметь: определять недостатки в действующей стратегии функционирования фирмы;	В1(ОПК-4.1) Владеть: навыками определения слабых мест стратегического управления организаций и формирования предложений по улучшению проблемных зон с использованием современных подходов к разработке бизнес-моделей
	ОПК 4.2. Разрабатывает элементы стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности на основе выявления и оценки рыночных возможностей	31(ОПК-4.2) Знать: виды стратегий создания и развития инновационных направлений деятельности; виды бизнес-моделей организации	У1(ОПК-4.2) Уметь: предлагать решения для совершенствования стратегического управления фирмой на основе современных бизнес-моделей	

инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;				
ОПК - 5 Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты.	ОПК 5.1. Обобщает и критически оценивает научные исследования в менеджменте и смежных областях, полученные отечественными и зарубежными исследователями	3I (ОПК-5.1) Знать: основы работы с научной периодической и неперiodической литературой (статьи, монографии, учебники);	УI (ОПК-5.1) Уметь: подготавливать обзоры научной литературы по исследуемой проблеме; проводить критический анализ научной литературы;	V1 (ОПК-5.1) Владеть: навыками работы с каталогами научной литературы и базами данных; навыками выражения и обоснования собственной позиции, относительно современных проблем управления,
	ОПК 5.2. Выполняет научно-исследовательские проекты			V2 (ОПК-5.2) Владеть: навыками выполнения научно-исследовательских проектов
ОПК ОС-6 Способность к проведению расчетов экономических и финансовых показателей и выявлению тенденций, характеризующих деятельность предприятий и организаций	ОПК ОС 6.1 Рассчитывает экономические и финансовые показатели деятельности предприятий и организаций	3I (ОПК ОС-6.1) Знать: основные экономические и финансовые показатели деятельности предприятий	УI (ОПК ОС-6.1) Уметь: работать с финансовыми и управленческими документами; производить оценку стоимости источников финансирования; формировать структуру капитала, направленную на достижение стратегических и тактических целей организации; анализировать финансовые риски	V1 (ОПК ОС-6.1) Владеть: навыками формирования и оптимизации структуры капитала организации; методами оценки и подходами к реализации проектов по реструктуризации бизнеса, навыками определения тенденций развития фирмы и формулирования выводов по результатам
	ОПК ОС 6.2 Выявляет тенденции развития, характеризующие деятельность предприятий и организаций, и формулирует выводы по результатам расчетов			
ПК 1.1 Обосновывает актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования	ПК 1.1 Обосновывает актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования	3I(ПК-1.1) Знать: теоретические основы методического обеспечения, поддержания и координации процесса управления	У1(ПК-1.1) Уметь: подбирать источники литературы для проведения исследования, грамотно использовать понятийный аппарат в сфере профессиональной деятельности;	В1(ПК-1.1) Владеть: навыками работы с научной литературой; способностью к обобщению, анализу, восприятию информации по теме исследования.
	ПК-1.2 Проводит самостоятельные исследования, связанные с решением вопросов методического обеспечения, поддержания и координации процесса управления		У1(ПК-1.2) Уметь: формулировать и обосновывать собственную позицию в рамках проблемы исследования	
ПК- 2. Способность	ПК 2.1. Обобщает результаты	3I(ПК-2.1) Знать: методы	У1(ПК-2.1) Уметь: выбирать	V1(ПК-2.1) Владеть: навыками

обобщать и представлять результаты проведенного исследования вопросов методического обеспечения, поддержания и координации процесса управления в виде научного отчета, статьи или доклада	проведенного исследования в сфере управления	обобщения информации в области проведенного исследования в сфере управления;	правильную форму представления результатов исследования;	составления текста для публичного выступления; навыками ведения дискуссии;
	ПК 2.2. Представляет результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада.	31(ПК-2.2) Знать: методы представления результатов проведенного исследования		В1(ПК-2.2) Владеть: навыками подготовки презентации результатов исследования; грамотной письменной и устной речью на русском и иностранном языках
ПК-3 способность осуществлять стратегическое и тактическое управление предприятиями и организациями различных видов экономической деятельности с учетом действующей нормативно-правовой базы	ПК 3.1. Формулирует цели и анализирует предпринимательскую среду предприятий и организаций различных видов экономической деятельности	31(ПК-3.1) Знать: основные составляющие внешней и внутренней среды фирмы; действующую нормативно-правовую базу;	У1(ПК-3.1) Уметь: выбирать стратегические инструменты для определения действующей стратегии фирмы и стратегические проблемы в деятельности организации;	В1(ПК-3.1) Владеть: навыками определения конкретной стратегии/стратегий фирмы на основе инструментов стратегического анализа;
	ПК 3.2. Разрабатывает стратегию и тактику развития предприятий и организаций различных видов экономической деятельности с учетом действующей нормативно-правовой базы	31(ПК-3.2) Знать: классификацию стратегий фирмы; виды базисных стратегий фирмы	У1(ПК-3.2) Уметь: определять вид действующей на предприятии стратегии	В1(ПК-3.2) Владеть: разработки стратегии и тактику развития предприятий
ПК-4 Способность выбирать и использовать современные методы управления бизнес-процессами для обеспечения устойчивого развития предприятий и организаций	ПК 4.1. Осуществляет выбор методов управления бизнес-процессами для обеспечения устойчивого развития предприятий и организаций	31(ПК-4.1) Знать: классификацию бизнес-процессов фирмы на основные и вспомогательные;	У1(ПК-4.1) Уметь: - классифицировать бизнес-процессы фирмы на основные и вспомогательные; -;	В1(ПК-4.1) Владеть: навыками моделирования бизнес-процессов фирмы
	ПК 4.2. Применяет выбранные методы управления для целей обеспечения устойчивого развития предприятий и организаций	31(ПК-4.2) Знать: методы управления бизнес-процессами	У1(ПК-4.2) Уметь: проводить моделирование бизнес-процессов фирмы	
ПК-5 Способность оценивать результаты инновационной и инвестиционной деятельности предприятий и	ПК 5.1. Осуществляет подбор, обоснование и расчёты показателей инновационной и инвестиционной деятельности предприятий и организаций	31(ПК-5.1) Знать: -показатели эффективности инвестиционной и инновационной деятельности фирмы;	У1(ПК-5.1) Уметь: -производить расчет показателей эффективности инвестиционной и инновационной деятельности фирмы;	В1(ПК-5.1) Владеть: навыками расчета показателей инвестиционной и инновационной деятельности фирмы и формулирования выводов на основании

организаций	ПК 5.2. Оценивает результаты инновационной и инвестиционной деятельности предприятий и организаций		У1(ПК-5.2) Уметь: формулировать выводы об эффективности проводимой фирмой инвестиционной и инновационной деятельности на основе произведенных расчетов;	проведенных расчетов
ПК-6 Способность анализировать экономические показатели эффективности деятельности предприятий и организаций, определять направления ее дальнейшего развития	ПК 6.1. Анализирует экономические показатели эффективности деятельности предприятий и организаций	31(ПК-6.1) Знать: показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятий;	У1(ПК-6.1) Уметь: рассчитывать показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятий;	В1(ПК-6.1) Владеть: навыками расчета показателей эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации и формулирования выводов на основе производимых расчетов;
	ПК 6.2. Определяет направления дальнейшего развития деятельности предприятий и организаций		У1(ПК-6.2) Уметь: делать выводы о состоянии предприятия на основе рассчитанных показателей	В1(ПК-6.2) Владеть: навыками определения направления дальнейшего развития деятельности организации

4.2. Матрица компетенций, оценка которых вынесена на защиту выпускной квалификационной работы

Квалификационное задание	УК-1	УК-2	УК-3	УК-4	УК-5	УК-6	ОПК-1	ОПК-2	ОПК-3	ОПК-4	ОПК-5	ОПК-6	ПК-1	ПК-2	ПК-3	ПК-4	ПК-5	ПК-6
Составить программу исследований с учетом соблюдения сроков, определенных приказом Минобрнауки РФ от 29.06.2015 №636						+												
Аргументировать актуальность темы исследования	+																	
Обосновать практическую значимость научного исследования в профессиональной деятельности	+																	
Определить цель, задачи, объект и предмет исследования		+											+		+			
Подобрать актуальные отечественные и зарубежные источники информации для написания теоретической главы по теме исследования.								+										
Выполнить работу по сбору, обработке и обобщению информации, необходимой для проведения исследования.											+							
Провести анализ найденных источников, обобщить их и критически оценить													+					
Использовать различные методы анализа информации в соответствии с особенностями объекта исследования														+				

Проанализировать особенности функционирования объекта исследования за рассматриваемый период.							+		+									
Осуществить анализ экономических и финансовых показателей объекта исследования												+						
Продemonстрировать владение методами оценки и экономической диагностики показателей деятельности объекта исследования															+	+		
Провести анализ внешней среды объекта исследования															+			+
Провести анализ корпоративных стратегий предприятия										+								
Использовать инструменты стратегического анализа для разработки и осуществления стратегии организации										+								
Провести SWOT-анализ и предложить возможные стратегии развития предприятия	+																+	
Создать программу мероприятий по внедрению организационного развития и изменений																		+
Реализовать взаимодействие с научным руководителем по теме исследования				+														
Обобщить все выявленные в ходе подготовки ВКР недостатки в деятельности предприятия										+								+
Определить ответственных исполнителей в рамках предлагаемых рекомендаций по проведению изменений на предприятии.			+							+								
Предложить решения в виде доклада для процедуры публичной защиты.				+														
Аргументировать свою позицию при ответах на поставленные вопросы.				+														
Изложить ясно, логично и грамотно результаты исследования при написании и защите ВКР.				+														
Продemonстрировать навыки толерантного и доброжелательного отношения к окружающим в ходе официального мероприятия (публичной защите ВКР).					+													
Сформировать деловой стиль во внешнем виде для участия в официальном мероприятии (публичной защите ВКР).					+													
Оформить ВКР в соответствии с требованиями методических указаний по выполнению ВКР и представить ВКР в ГЭК в сроки, определенные приказом Минобрнауки РФ от 29.06.2015 № 636.						+								+				

4.3. Фонд оценочных средств для подготовки и защиты выпускной квалификационной работы

4.3.1. Перечень квалификационных заданий, предусмотренных при выполнении выпускной квалификационной работы

1. Краткая характеристика организации

Параграф должен включать следующую информацию:

1. организационно-правовая форма организации;
2. ИНН, ОГРН, виды деятельности по ОКВЭД;
3. юридический и фактический адреса;
4. краткая историческая справка – основные этапы создания и развития организации;
5. номенклатура выпускаемой продукции (работ, услуг), их назначение;
6. характеристика компании с точки зрения масштабов организации бизнеса (микро-, малый, средний, крупный) на основе показателей выручки и численности персонала за анализируемый период.

2. Анализ организации системы управления

1. Представить схему организационной структуры, определить ее тип.

Объектом исследования может выступать предприятие в целом или его подразделение (филиал, предприятие федеральной или региональной сети и т.п.). В этом случае организационная структура должна быть представлена по компании в целом и рассматриваемому подразделению.

2. Определить руководителей высшего, среднего и низового уровней управления (табл. 1).

Таблица 1 - Классификация руководителей по уровням управления

Уровень управления	Должность	Количество, чел
Высший		
Средний		
Низовой		

Сделать вывод о пропорциональности численности (чем выше уровень управления, тем меньше руководителей).

3. Оценить масштаб управляемости и контроля руководителей высшего уровня управления (руководителя организации и его заместителей). Норма управляемости – это число сотрудников, которые находятся в непосредственном подчинении руководителя. Средняя величина диапазона контроля на высших уровнях управления, считающейся оптимальной, составляет 7 подчиненных. Результаты исследования представить в табл. 2.

Таблица 2 – Оценка нормы управляемости для руководителей высшего уровня управления

Название должности	Фактическая численность подчиненных, чел	Отклонение нормы управляемости

Сделать выводы о соблюдении норм управляемости.

4. Рассмотреть распределение функциональных подсистем управления среди высшего руководства предприятия. Примерный перечень подсистем и их распределение для

крупного предприятия представлен в табл. 3. Реализуемые подсистемы можно определить из названия должностей и подразделений организационной структуры.

Таблица 3 – Распределение функциональных подсистем среди высшего руководства (на ПРИМЕРЕ крупного производственного предприятия)

Название подсистемы ¹	Название должности
Система управления	Генеральный директор
Управление снабжением	Зам. генерального директора по снабжению
Управление техническим развитием	Главный инженер
Управление производственным процессом	Директор по производству
Управление качеством продукции	Директор по качеству
Управление маркетингом	Коммерческий директор
Управление персоналом и социальным развитием	Директор по персоналу
Управление финансами	Финансовый директор

Сделать вывод об эффективности организации системы управления.

Провести анализ движения персонала объекта исследования: определить среднесписочную численность работников и коэффициенты по представленной ниже методике.

Коэффициент оборота по приёму — это отношение числа принятых за период к среднесписочной численности работников:

$$K_{об.приема} = \frac{Ч_{принят.}}{Ч_{спис.}} \quad (1)$$

где $Ч_{принят}$ – число принятых работников за год, чел.

$Ч_{спис}$ – среднесписочная численность, чел.

Коэффициент оборота по выбытию — это отношение числа уволенных за период к среднесписочной численности работников:

$$K_{об.выбытия} = \frac{Ч_{уволен.}}{Ч_{спис}} \quad (2)$$

где $Ч_{уволен}$ – число уволенных работников за год, чел.

$Ч_{спис}$ – среднесписочная численность, чел.

Коэффициент текучести — это отношение числа уволенных за период по причинам, относимым к текучести кадров, к среднесписочному числу работников:

¹ Конкретные виды функциональных подсистем зависят от сферы деятельности организации

$$K_{\text{текучести}} = \frac{Ч_{\text{текуч}}}{Ч_{\text{спис}}} \quad (3)$$

где $Ч_{\text{текуч}}$ – число работников, уволенных по собственному желанию и по инициативе работодателя (например, за нарушение трудовой дисциплины), чел.

$Ч_{\text{спис}}$ – среднесписочная численность, чел.

Естественной (нормальной) текучестью в условиях стабильной ситуации считается коэффициент в пределах 3-5%.

Коэффициент замещения — это отношение разности числа принятых и уволенных за период к среднесписочному числу работников:

$$K_{\text{замещения}} = \frac{Ч_{\text{принят}} - Ч_{\text{уволен}}}{Ч_{\text{спис}}} \quad (4)$$

Расчеты необходимо произвести за последние 2 года, данные отразить в табл. 4.

Таблица 4 – Движение персонала организации

Показатели	Базисный период	Отчетный период	Абсолютное изменение
Среднесписочная численность работников, чел			
из них:			
• руководители			
• специалисты			
• рабочие			
Доля управленческих работников в общей численности работников, %			
Количество принятых работников, чел.			
Количество уволенных работников, чел.:			
- по собственному желанию			
- по инициативе работодателя			
- по сокращению рабочих мест			
Коэффициент оборота по приёму			
Коэффициент оборота по выбытию			
Коэффициент текучести			
Коэффициент замещения			

Изменение полученных значений коэффициентов по годам отразить на столбиковых диаграммах.

Сформулировать обобщенный вывод об изменении структуры и динамики персонала за анализируемый период.

3. Анализ финансового состояния организации

Анализ выполняется на основании данных финансовой отчетности (бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах) исследуемой организации.

Порядок формирования показателей, характеризующих финансовое состояние, зависит от масштабов деятельности (крупный, средний и малый бизнес).

АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПО ДАННЫМ ОТЧЕТНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ КРУПНОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Используя данные бухгалтерского баланса, проанализируйте состояние имущества организации по видам и источникам образования (табл. 5).

Таблица 5 - Аналитическая группировка и анализ статей актива и пассива баланса

Активы	Базисный период		Отчетный период		Изменение		Темп роста, % ²
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	абсолютной	удельного	
					величины,	веса,	
					тыс. руб.	%	
АКТИВ							
Имущество – всего, в т.ч.: (стр. 1600)		100		100			
Внеоборотные активы (стр. 1100)							
Оборотные активы (стр. 1200)							
ПАССИВ							
Источники имущества, в т.ч. (стр. 1700)		100		100			
Собственные источники (стр. 1300)							
Долгосрочные обязательства (стр. 1400)							
Краткосрочные обязательства (стр. 1500)							

Сделать **вывод** об изменении динамики и структуры имущества анализируемой организации по видам и источникам образования за отчетный период.

$${}_2T_{\text{роста}} = \frac{\text{Отчет}}{\text{Базис}} \cdot 100$$

Используя данные отчета о финансовых результатах, проанализировать порядок формирования прибыли организации и ее динамику (табл. 6). Сделать соответствующие **выводы**.

Таблица 6 – Анализ финансовых результатов

Анализ прибыли от продаж							
Показатель	Базисный период, тыс. руб.	Удельный вес в выручке, %	Отчетный период, тыс. руб.	Удельный вес в выручке, %	Изменение		Темп роста, %
					абсолютной величины, тыс. руб.	удельного веса, %	
Выручка (стр.2110)		100		100		–	
Себестоимость продаж (стр. 2120)							
Валовая прибыль (стр. 2100)		–		–		–	
Управленческие и коммерческие расходы (стр. 2210+стр. 2220)							
Прибыль от продаж (стр. 2200)							
Анализ прибыли до налогообложения							
Показатель	Базисный период, тыс. руб.	Удельный вес в прибыли до ее налогообложения, %	Отчетный период, тыс. руб.	Удельный вес в прибыли до ее налогообложения, %	Изменение		Темп роста, %
					абсолютной величины, тыс. руб.	удельного веса, %	
Прибыль от продаж (стр. 2200)							
Прочие доходы (стр. 2310+стр. 2320+стр. 2340)							
Прочие расходы (стр. 2330+ стр. 2350)	()	()	()	()			
Прибыль до налогообложения (стр. 2300)		100		100		–	

Проанализировать динамику доходов и расходов.

- Рентабельность продаж (*ROS - Return On Sales*) – показывает, сколько прибыли от продаж приходится на единицу реализованной продукции.

- Рентабельность активов (*ROA - Return On Assets*) – показывает, сколько чистой прибыли приходится на 1 руб., вложенный в имущество.
- Рентабельность собственного капитала (*ROE - Return On Equity*) показывает, насколько эффективно используется собственный капитал, т.е. сколько чистой прибыли приходится на денежную единицу собственных средств (данный показатель особенно важен для акционеров, так как характеризует уровень эффективности их вложений).

Расчеты свести в таблицу (табл. 7).

Таблица 7 - Анализ рентабельности

Показатели	Базисный период	Отчетный период	Абсолютное изменение	Темп роста, %
1. Чистая прибыль, тыс. руб. (стр. 2400)				
2. Операционная прибыль (прибыль от продаж) тыс. руб. (стр. 2200)				
3. Выручка от реализации, тыс. руб. (стр. 2110)				
4. Стоимость активов, тыс. руб. (стр. 1600)				
5. Стоимость собственного капитала, тыс. руб. (стр. 1300)				
6. Рентабельность продаж (стр. 2 / стр. 3)				
7. Рентабельность активов (стр.1 / стр. 4)				
8. Рентабельность собственного капитала (стр.1 / стр. 5)				

Проанализировать динамику коэффициентов рентабельности, сформулировать **выводы**.

2. Анализ коэффициентов ликвидности:

- Коэффициент текущей ликвидности (покрытия) характеризует платежные возможности организации, оцениваемые при условии не только своевременной оплаты дебиторов, но и продажи при необходимости прочих элементов оборотных средств.
- Коэффициент критической ликвидности (промежуточный коэффициент покрытия) отражает платежные возможности организации при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами.
- Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть краткосрочной задолженности организация может погасить в ближайшее время.

Расчеты свести в таблицу (табл. 8).

Таблица 8 - Анализ ликвидности

Показатели	Рекомендуемое значение ³	Базисный период	Отчетный период	Абсолютное изменение	Темп роста, %
1. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения (стр. 1240+стр. 1250)	x				
2. Дебиторская задолженность + прочие оборотные активы (стр. 1230+ стр. 1260)	x				
3. Запасы (стр. 1210 + стр. 1220)	x				
4. Итого текущих активов (стр.1+стр.2+стр.3)	x				
5. Краткосрочные (текущие) обязательства (стр. 1500)	x				
6. Коэффициент текущей ликвидности (стр.4 / стр.5)	Достаточное значение 2				
7. Коэффициент критической ликвидности (промежуточный коэффициент покрытия) ((стр. 1+стр.2) / стр. 5)	Достаточное значение 0,8				
8. Коэффициент абсолютной ликвидности (стр. 1 / стр. 5)	Достаточное значение 0,2				

Сформулировать **выводы** об изменении платежеспособности организации за анализируемый период, сравнить полученные значения коэффициентов с рекомендуемыми значениями.

Оборачиваемость исчисляется продолжительностью одного оборота (оборачиваемость в днях) и числом оборотов за отчетный период (коэффициент оборачиваемости).

- Коэффициент оборачиваемости оборотных активов характеризует размер объема выручки от продаж в расчете на 1 руб. оборотных активов.
- Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает, сколько раз счета к получению превращались в денежные средства или сколько единиц выручки получено с 1 руб. дебиторской задолженности.

³ Методика определения кредитоспособности заемщика Сбербанка РФ
<https://base.garant.ru/580527/38d0e20d10a9099ed1e190abf152a12a/>

- Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности характеризует среднюю скорость обращения счетов к оплате, т.е. сколько раз за период предприятие оплачивает свои счета, что является важной информацией для потенциальных и действующих поставщиков, а также кредиторов.

Расчеты свести в таблицу (табл. 9).

Таблица 9 - Анализ оборачиваемости

Показатели	Абсолютная величина, тыс. руб.		Коэффициент оборачиваемости *		Оборачиваемость* *, дн.		Абсолютное изменение	
	Базисный период	Отчетный период	Базисный период	Отчетный период	Базисный период	Отчетный период	Коэффициент а оборачиваемости	Оборачиваемости, дн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Выручка от реализации (стр. 2110)			—	—	—	—	—	—
2. Стоимость оборотных активов (стр. 1200)								
3. Дебиторская задолженность (стр. 1230)								
4. Кредиторская задолженность (стр. 1520)								

$$*K_{об} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Стоимость оборотных активов}} \quad (5)$$

Таким же образом рассчитать коэффициент оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности.

$$**T_{об} = \frac{360 \text{ дн.}}{K_{об}} \quad (6)$$

Проанализировать динамику коэффициентов деловой активности, сформулировать

ВЫВОДЫ.

Для оценки финансовой устойчивости применяется система коэффициентов:

1. Коэффициент концентрации собственного капитала, (автономии) – характеризует долю имущества, сформированного за счет собственных источников финансирования. Чем выше значение коэффициента, тем более финансово устойчива и независима организация от внешних кредиторов.

$$K_a = \frac{\text{Собственный капитал (стр.1300)}}{\text{Валюта баланса (стр.1600)}} \quad (7)$$

2. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств (коэффициент капитализации) – показывает сколько заемных средств приходится на каждый руб. собственных средств, вложенных в активы организации

$$K_c = \frac{\text{Заемный капитал (стр.1400+стр.1500)}}{\text{Собственный капитал (стр.1300)}} \quad (8)$$

3. Коэффициент маневренности собственных средств – показывает, какая часть собственного капитала финансирует текущую (операционную) деятельность.

$$K_m = \frac{\text{Собственный оборотный капитал (стр.1300 – стр.1100)}}{\text{Собственный капитал (стр.1300)}} \quad (9)$$

Расчеты свести в таблицу (табл. 10).

Таблица 10 - Анализ финансовой устойчивости

Коэффициенты	Базисный период	Отчетный период	Абсолютное изменение	Темп роста, %
Коэффициент концентрации собственного капитала, (автономии)				
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств				
Коэффициент маневренности собственных средств				

Сформулировать **вывод** об изменении финансовой устойчивости организации за отчетный период.

Оценить полученные в ходе проведенного анализа данные и сформулировать **обобщенный вывод** об изменении финансового состояния организации за анализируемый период.

4. Анализ внешнего окружения и внутренней среды организации

Для эффективного проведения анализа внешней среды следует разделить внешнюю среду на 2 уровня: макросреда и микросреда.

Для анализа **макросреды** используют PEST-анализ - маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые косвенным образом влияют на бизнес организации (табл. 11).

Таблица 11 - PEST-анализ факторов среды косвенного воздействия

Факторы среды	Оценки		
	влияния на организацию	направленности влияния	Интегральная (ст. 2 х ст.3)
1	2	3	4
Политические (P)			
<i>Итого</i>			
Экономические (E)			
<i>Итого</i>			
Социальные (S)			
<i>Итого</i>			
Технологические (T)			
<i>Итого</i>			

Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:
влияния на организацию по шкале:

3 - сильное, 2 - умеренное, 1 - слабое, 0 - отсутствие влияния;

направленности влияния по шкале:

«+1» - позитивная, «-1» - негативная.

По интегральной оценке, сделать вывод о том, под наибольшим влиянием каких факторов находится организация.

Анализ **микросреды** рекомендуется проводить по следующим направлениям:

- Конкуренты - информацию необходимо свести в таблицу (табл. 12).

Таблица 12- Информация о конкурентах

Наименование организации	Юридический адрес, ИНН	Вид конкурентной деятельности	Географический сегмент сбыта

Составить таблицу, по сравнительной оценке, исследуемой организации с основными конкурентами (табл. 13). Параметры следует выбрать самостоятельно (не менее 5), затем по этим параметрам необходимо оценить организации по рекомендуемой 10-балльной шкале.

Таблица 13 – Сравнительный анализ конкурентов

Примерный перечень параметров	Объект исследования	Конкуренты		
		ООО «...»	ООО «...»	ООО «...»
Ценовая политика				

Качество товаров (работ, услуг)				
Система лояльности				
Известность бренда				
.....				
Итого				

Отразить данные таблицы в виде диаграммы «Многоугольник конкурентоспособности».

- Потребители/ покупатели (описать целевую аудиторию, составить профиль потребителя);

- Поставщики;

- Посредники;

- Контактные аудитории (органы власти, СМИ, финансовые круги) (перечислить и указать направленность влияния на деятельность фирмы).

Анализ рисков организации⁴

Карта рисков представляет собой графическое описание рисков, выявленных в компании, их допустимости и потенциального ущерба от каждого из них (табл. 14, рис. 1).

Таблица 14 - **Информация для составления карты рисков**

Наименование риска	Вероятность возникновения (от 0 до 100%)	Ранг риска по вероятности возникновения	Возможная сумма ущерба	Ранг риска по существенности ущерба	Зона риска
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Вероятность наступления события	Величина ущерба		
	1. Несущественный	2. Средний	3. Существенный
3. Высокая вероятность	3 × 1 = 3 Зона допустимых рисков	3 × 2 = 6 Зона высоких рисков	3 × 3 = 9 Зона высоких рисков
2. Средняя вероятность	2 × 1 = 2 Зона неопасных рисков	2 × 2 = 4 Зона допустимых рисков	2 × 3 = 6 Зона высоких рисков
1. Слабая вероятность	1 × 1 = 1 Зона неопасных рисков	1 × 2 = 2 Зона неопасных рисков	1 × 3 = 3 Зона допустимых рисков

Рисунок 1 - **Карта рисков**

Разработать для организации комплекс мероприятий по управлению рисками (табл. 15).

⁴ См. Методику проведения анализа рисков компании и составления карты рисков в ПРИЛОЖЕНИИ К

Таблица 15 - **Мероприятия по управлению рисками**

Источник риска	Зона риска	Мероприятия по предотвращению (или снижению) риска
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

1. Классифицировать бизнес-процессы, протекающие в организации, на основные и вспомогательные (табл. 16).

Таблица 16 – **Классификация бизнес-процессов**

Вид бизнес-процесса	Наименование бизнес-процесса
Основные бизнес-процессы (связаны с производством и реализацией товаров, работ, услуг)	
Вспомогательные бизнес-процессы (необходимы для эффективного протекания основных бизнес-процессов)	

2. Опишите один из основных бизнес-процессов организации и отразите схему его документооборота (пример в табл. 17).

Таблица 17 – **Схема основного бизнес-процесса «.....»**

Этапы бизнес-процесса	Документ	Структурное подразделение/ЛПР
1.		
2.		
.....		

Ниже приведен пример описания бизнес-процесса продажи товара.

ПРИМЕР схемы основного бизнес-процесса «Продажа товара»

Этапы бизнес-процесса	Документ	Структурное подразделение/ЛПР
Формирование заказа на поставку товаров клиенту	Документ «Заказ покупателя»	Отдел продаж ЛПР ⁵ : Менеджер по продажам
Предоплата от клиента	Документ «Поступление на счет»	Бухгалтерия ЛПР: Бухгалтер
Контроль обеспечения заказа покупателя	Отчет «Анализ выполнения заказа покупателя»	Отдел продаж ЛПР: Менеджер по продажам

⁵ Лицо, принимающее решение

Отгрузка товаров со склада покупателю	Документ «Расходная накладная»	Склад ЛПР: Кладовщик
---------------------------------------	--------------------------------	-------------------------

Завершить анализ внешней и внутренней сред необходимо проведением SWOT-анализа (табл. 18).

Таблица 18 - **SWOT-анализ**

	Возможности (Opportunities) O1... O2... O3...	Угрозы (Threats) T1... T2... T3...
Сильные стороны (Strengths) S1... S2... S3...	поле «SO» (сила и возможности)	поле «ST» (сила и угрозы)
Слабые стороны (Weaknesse) W1... W2... W3...	поле «WO» (слабость и возможности)	поле «WT» (слабость и угрозы)

Сформулировать **обобщенный вывод** по результатам анализа внешней и внутренней сред организации.

2.5 Стратегический анализ деятельности организации должен базироваться на использовании современных инструментов стратегического анализа, позволяющих определить и провести анализ корпоративных стратегий, используемых организацией в настоящее время, а также выбрать возможные стратегии для дальнейшего развития.

В ходе проведения стратегического анализа деятельности организации необходимо:

1. Определить, охарактеризовать и провести анализ используемых организацией базисных (корпоративных) стратегий.

2. Портфельный анализ стратегических бизнес-единиц (СБЕ) организации.

Для этого рекомендуется использование таких инструментов стратегического анализа как матрица МакКинси (матрица GE), матрица Shell/DPM.

Матрица МакКинси (рисунок 2) позволяет установить инвестиционные приоритеты на корпоративном уровне на базе анализа привлекательности рынка и оценки конкурентной позиции организации.



	средства		урожая»)
Низкая	B1 Нужно использовать свое положение	C2 Нужно отказаться от бизнеса («сбор урожая»)	C3 Нужно отказаться от бизнеса («сбор урожая»)
	Хорошее	Среднее	Плохое

Рисунок 2 – Матрица МакКинси

Конкурентная

Оценка конкурентной позиции организации и привлекательности отрасли производится с использованием экспертно-балльных методов оценивания. В ходе оценки выявляется перечень факторов, наилучшим образом характеризующих конкурентную позицию компании с учетом отраслевой специфики, каждому фактору присваивается вес и балльная оценка интенсивности проявления фактора в организации по шкале от 1 до 5 (таблица 19)

Таблица 19 - Оценка конкурентной позиции и привлекательности отрасли

Показатели	Вес фактора, P	Оценка, Q
Факторы конкурентной позиции		
Маркетинговые преимущества		
Доля рынка компании		
Технологические преимущества		
Качество менеджмента		
Возможность превзойти конкурентов по качеству товара		
Относительный уровень издержек		
Итого	1	$\sum_{i=1}^n P_i Q_i$
Факторы привлекательности рынка		
Емкость рынка		
Напряженность конкуренции		
Потребности в капиталовложениях		
Технологические требования		
Наличие сезонных колебаний спроса		
Итого	1	$\sum_{i=1}^n P_i Q_i$

Матрица Shell /DPM (Матрица направленной политики) дает представление о необходимости перераспределения определенных финансовых потоков из бизнес-областей, порождающих денежную массу в бизнес-области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем. Общая стратегия организации должна обеспечивать поддержание баланса между денежным излишком и его дефицитом путем развития новых перспективных видов бизнес (рисунок 3).

		Перспективность отрасли/сектора		
		непривлекательная	средняя	привлекательная
Конку рен тос пос об	слабая	деинвестирование	постепенный уход	удвоение инвестиций или уход

	средняя	постепенный уход	поддержание и развитие бизнеса	увеличение инвестиций
	сильная	генерация доходов	развитие бизнеса, лидерство	инвестирование

Рисунок 3 – Матрица Шелл /ДПМ

В результате обучающийся должен сформировать портфель из СБЕ организации, являющихся перспективными и наиболее приоритетными для инвестирования.

3. **Предложить возможные стратегии развития предприятия.** Для этого рекомендуется использование матрицы Бостонской консалтинговой группы (матрицы БКГ), предполагающей формирование портфеля организации на основе расчета темпов прироста рынка (рисунок 4) и относительной доли рынка, контролируемой организацией и матрицы выбора стратегии развития в зависимости от темпов прироста рынка и конкурентной позиции фирмы А. Томпсона и А. Стриккланда (рисунок 5).

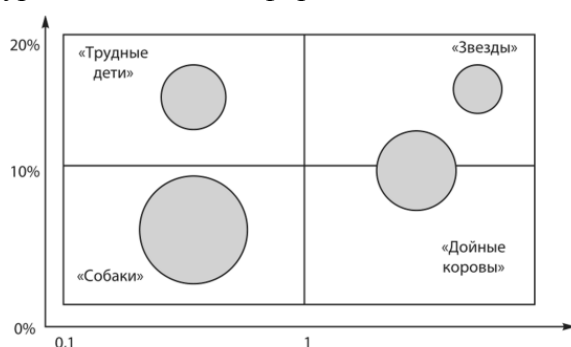


Рисунок 4 – Матрица Бостонской консалтинговой группы

Граница отнесения темпа прироста рынка к быстрому или медленному определяется экспертным путем в зависимости от отраслевой специфики и анализа динамики показателя темпа прироста рынка за последние 2-3 года.

Порядок оценки конкурентной позиции организации с использованием модели выбора стратегии А. Томпсона и А. Стриккланда аналогичен порядку оценки конкурентной позиции по матрице МакКинси.

Слабая конкурентная позиция	Быстрый прирост рынка		Сильная конкурентная позиция
	1.Наиболее выгодные стратегии: 1. Пересмотр стратегии концентрации. 2. Обратная вертикальная интеграция. 3. Сокращение. 4. Ликвидация	2.Наиболее выгодные стратегии: 1. Концентрация. 2. Вперед идущая интеграция. 3. Концентрическая диверсификация.	
	3.Наиболее выгодные стратегии: 1. Сокращение расходов. 2. Диверсификация. 3. Сокращение. 4. Ликвидация.	4.Наиболее выгодные стратегии: 1. Концентрическая диверсификация. 2. Конгломератная диверсификация. 3. Совместное предприятие в новой области	
	Медленный прирост рынка		

Рисунок 5 – Модель выбора стратегии А. Томпсона и А. Стрикленда

В результате магистрант должен привести описание и этапы реализации выбранных возможных стратегий развития предприятия.

Сформулируйте **обобщенный вывод** по результатам проведенного стратегического анализа деятельности организации.

3.3.2. Примерный перечень вопросов, задаваемых при процедуре защиты выпускной квалификационной работы

1. Поясните результаты проведенного анализа финансового состояния предприятия (ОК-3, ПК-4, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-9)
2. Дайте характеристику внешней среды предприятия (ОК-2, ПК-2, ПК-5)
3. Какие недостатки и слабые стороны в деятельности предприятия и исследуемой системы предприятия были выявлены? (ОК-3, ПК-1, ПК-2)
4. Раскройте смысл предложенных мероприятий (ОК-1, ОК-2, ОПК-1, ОПК-3, ПК-9, ПК-10)
5. Каковы экономические эффект и эффективность от предложенных мероприятий? (ОПК-2, ОПК-3, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6)
6. Как изменятся экономические показатели предприятия после внедрения предложенных мероприятий? (ОК-2, ОПК-3, ПК-3, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-9)

3.3.4. Критерии оценивания выпускной квалификационной работы

Уровень оценивания	Критерий оценивания	оценка
Нулевой уровень	Отсутствие знаний, умений, навыков у студента в рамках содержания выпускной квалификационной работы. Студент показал фрагментарные знания в рамках содержания выпускной квалификационной работы; знания отдельных литературных источников, выпускной квалификационной работы, а также неумение использовать научную терминологию, наличие в работе грубых структурных ошибок и несоответствующее требованиям оформление. Невыполнение квалификационных заданий в рамках соответствующих компетенций, отсутствие ответов на вопросы комиссии	неудовлетворительно
Низкий уровень	Студент показал недостаточно полный объем знаний в рамках содержания выпускной квалификационной работы; работа с существенными структурными, лингвистическими и логическими ошибками; слабое владение инструментарием эмпирической части работы, некомпетентность в проведении исследования; неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях проблемы, рассмотренной в выпускной квалификационной работе. К выпускной работе имеются замечания по содержанию, по глубине проведенного исследования, работа оформлена	удовлетворительно

	неаккуратно, работа доложена неубедительно, не на все предложенные вопросы даны удовлетворительные ответы. Квалификационные задания в рамках соответствующих компетенций выполнены частично	
Средний уровень	Студент показал достаточно полные и систематизированные знания в рамках содержания выпускной квалификационной работы; использование необходимой научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение текста, умение делать обоснованные выводы; владение инструментарием выпускной квалификационной работы, умение его использовать в решении профессиональных задач; умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях проблемы рассмотренной в выпускной квалификационной работе. Квалификационные задания в рамках соответствующих компетенций выполнены на достаточном уровне	хорошо
Высокий уровень	Студент показал систематизированные, глубокие и полные знания по всей проблеме рассмотренной в выпускной квалификационной работе; точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), стилистически грамотное, логически правильное изложение работы; Владение инструментарием эмпирического исследования, работа глубоко и полно освещает заявленную тему, т.е. в работе представлены все исследования по проблематике, приведены теоретические обоснования грамматических, лексических, стилистических и иных особенностей, обозначенных в теме выпускной квалификационной работы; Квалификационные задания в рамках соответствующих компетенций выполнены в полном объеме на высоком уровне Содержание выпускной работы доложено в краткой форме, последовательно и логично, даны четкие ответы на вопросы, поставленные членами ГЭК (Государственной аттестационной комиссии)	отлично

3.5 Методические рекомендации по подготовке выпускной квалификационной работы магистра и ее защите

Магистрам предоставляется право выбора темы ВКР. Тема ВКР выбирается магистром с учетом предложений кафедры (Приложение 1) и согласуется с научным руководителем. Выбранная тема закрепляется заявлением на имя зав. Кафедрой (Приложение 2).

Тема ВКР каждого магистра утверждается решением кафедры на основании поданного на имя заведующего кафедрой заявления.

Руководитель ВКР осуществляет следующие функции:

- оказание помощи при составлении плана и выборе литературы;
- установление календарных сроков выполнения отдельных частей работы;
- регулярное консультирование и научно-методическое руководство;
- систематический контроль за работой студента;
- подготовка отзыва на ВКР.

Разработка ВКР осуществляется на материалах конкретной организации с использованием данных первичных документов, официальной отчетности и собственных наблюдений, исследований магистра.

При выборе темы (Приложение 1) необходимо учитывать ее актуальность в текущий момент времени, возможность выполнения работы за время, отведенное на выполнение ВКР по учебному плану.

Мероприятия, решения, предложения, выводы и конкретные разработки выпускной квалификационной работы должны учитывать возможность их практической реализации с получением некоторого социально-экономического эффекта.

Выпускная квалификационная работа должна иметь не более 90 стр. машинописного текста шрифта 14, через 1,5 интервал. ВКР подшивается в плотные пластиковые папки со скоросшивателем внутри.

ВКР должна излагаться ясным, грамотным языком и раскрывать суть работы, ее теоретическую и практическую значимость, содержать описание методов исследования и методику технико-экономических расчетов, подробное описание предложенных мероприятий, сравнительный анализ и расчет альтернативных вариантов возможных решений проблем, обоснование и выбор предлагаемого решения, рекомендации по его использованию в организации, на производстве.

Структура ВКР:

- **Титульный лист** (Приложение 3);
- **Рецензия организации, на базе которой выполнена ВКР** (Приложение 4);
- **Отзыв руководителя** (Приложение 5);
- **Реферат** (Приложение 6);
- **Оглавление**
- **Введение;**
- **Глава 1.** Теоретические и методические основы изучения проблемы;
- **Глава 2.** Анализ изучаемой проблемы на предприятии;
- **Глава 3.** Разработка рекомендаций и мероприятий по решению изучаемой проблемы на предприятии. Расчет эффективности предложенных мероприятий;
- **Заключение;**
- **Список использованных источников;**
- **Приложения** (в общий объем не входят).

РЕФЕРАТ. В целом, при разработке ВКР, студента консультирует научный руководитель, назначенный заведующим кафедрой.

Реферат должен кратко излагать суть выполненной ВКР и включать следующее:

- тема работы;
- объект, цель и задачи работы;
- конкретные результаты работы, их новизна и эффективность.
- сведения об объеме работы, количестве таблиц, рисунков, приложений и источников использованной литературы;

Объем реферата не должен превышать 1 стр. машинописного текста.

Образец реферата представлен в Приложении 6.

Это вступительная часть ВКР, в которой рассматриваются основные тенденции изучения и развития проблемы, анализируется существующее состояние, аргументируется актуальность темы, ее практическая и теоретическая значимость, формируются цель и задачи работы.

ВВЕДЕНИЕ. Введение должно начинаться с определения цели и задач ВКР, а также содержать характеристики и тенденции развития экономики и управления в России. Дается обоснование актуальности выбранной темы ВКР. Определяется объект и предмет исследования (организация в целом или ее структурное подразделение), приводится перечень нерешенных задач для данного объекта исследования, описываются используемые методы анализа информации в соответствии с особенностями объекта исследования. При

этом в качестве объекта исследования может выступать предприятие любой формы собственности, кроме ИП. Объем введения – 3-5 стр.

ГЛАВА 1. Глава 1 ВКР магистра предполагает изучение, обобщение и критический анализ теоретических положений, статистических материалов, справочной и научной литературы из различных отечественных и зарубежных источников информации по избранной теме и должна включать в себя:

- оценку степени изученности проблемы исследования;
- анализ изменения изучаемой проблемы за более или менее длительный период с целью выявления основных тенденций и особенностей её развития;
- анализ опыта отечественных и зарубежных предприятий в исследуемой отрасли;
- формулировку собственной точки зрения по дискуссионным вопросам, относящимся к теме исследования;
- использование базовых экономических категорий, понятий и законов;
- описание и обоснование методики, по которой в дальнейшем будет выполняться анализ фактического состояния проблемы по исследуемому объекту.

Объем раздела – 20-25 стр. текста.

ГЛАВА 2. Глава 2 ВКР магистра предполагает сбор, обработку, обобщение и анализ информации, необходимой для изучения проблемы исследования на примере конкретного предприятия и должна включать в себя:

- развернутую характеристику объекта исследования;
- проведение анализа собранных данных с использованием методов обработки и анализа информации в соответствии с особенностями объекта исследования, а также методов оценки и экономической диагностики показателей деятельности объекта исследования;
- интерпретацию полученных результатов анализа, проведенного во второй главе;
- анализ причин изменения показателей деятельности объекта исследования;
- формулировку выводов о состоянии проблемы исследования;
- обоснование необходимости проведения организационных изменений, направленных на решение проблемы исследования.

Кроме параграфов, посвященных анализу изучаемой проблемы объекта исследования в содержание главы 2 необходимо включить анализ следующих элементов деятельности предприятия (алгоритм проведения анализа представлен ниже в БЛОКАХ 1-4):

- финансового состояния;
- кадрового потенциала;
- внешнего окружения и внутренней среды организации;
- стратегического анализа деятельности организации.

Раздел может состоять из нескольких подразделов, названия и содержание которых согласуются с руководителем ВКР.

Текстовая часть раздела должна дополняться иллюстрациями (таблицы, рисунки, графики и т. п.).

Объем раздела – 30-40 стр. текста.

ГЛАВА 3. Глава 3 ВКР магистра должна включать в себя:

- обобщение всех выявленных в ходе подготовки ВКР недостатков в деятельности предприятия;
- разработку и обоснование программы мероприятий организационного развития и изменений, а также необходимую для реализации данных изменений программу повышения квалификации сотрудников;
- разработку этапов внедрения программы организационного развития и изменений;
- оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

В частности, намечаются пути использования скрытых резервов, устранения недостатков в работе, планируются, обосновываются и принимаются решения, обеспечивающие реализацию цели и задач проекта.

При подготовке этой части работы магистры должны учесть основные принципы системного подхода, т.е. учета всех или большинства взаимообуславливающих задач управления объектом, комплексного подхода с позиции оперативного и стратегического управления.

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

Проработка программы организационного развития и изменений должна обеспечивать необходимые данные для расчета социально-экономического, организационного, технического эффектов от предлагаемых решений.

Степень проработки вариантов решений согласовывается с руководителем выпускной квалификационной работы. Предлагаемый вариант должен быть раскрыт и обоснован полностью. Предлагаемое решение проблемы может быть представлено в виде бизнес-плана, инвестиционного (или иного) проекта, положения, инструкции, методики или какого-либо другого документа.

В данном разделе необходимо рассмотреть план реализации предлагаемого решения проблемы (что, кому, в какие сроки надлежит сделать, сколько потребуется, и каких средств, как и кем будет осуществляться контроль за его выполнением).

Все расчеты эффективности (социальной, экономической, технической и т.п.) выполняются в соответствии с действующими методиками.

Объем раздела – 20-25 стр. текста.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Данный раздел является логическим завершением ВКР и должен содержать краткие выводы и конкретные предложения по реализации результатов или по дальнейшему улучшению рассматриваемой проблемы, в т.ч. такие, которые могут быть проработаны более детально в ходе дальнейшей работы за рамками ВКР.

Объем раздела – 3-4 стр. текста.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ. Список должен содержать описание только тех источников, которые использованы при написании ВКР. Большая часть источников должна быть издана за последние 5 лет.

В ВКР на приведенные литературные источники обязательно должны быть ссылки в форме номера, заключенного в прямоугольные скобки. Например, [16, с. 87].

Список литературы следует формировать в алфавитном порядке.

ПРИЛОЖЕНИЯ. В приложения помещаются материалы ВКР, носящие вспомогательный характер (например, устав предприятия, бухгалтерская отчетность, должностные инструкции, положения об оплате труда и премировании, штатное расписание).

Приложения в общий объем ВКР не входят.

Готовая работа должна пройти процедуру проверки для обнаружения неправомерного заимствования (программа «Антиплагиат»). Результат проверки должен превысить минимальный пороговый уровень. Данная проверка осуществляется методистом кафедры.

Магистр, получив положительный отзыв о ВКР от научного руководителя, сдает готовую работу на кафедру и получает допуск зав. Кафедрой к защите. Не менее, чем за 10 дней до срока защиты, на кафедре проводится предварительная защита, в процедуру которой входит проверка правильности оформления работы и соответствия разделов работы вышеуказанным требованиям.

При наличии замечаний по содержанию работы, она может быть возвращена магистру для устранения выявленных недостатков. Окончательная версия работы должна быть представлена на кафедру не позднее, чем за 2 дня до защиты. Вместе с письменным экземпляром ВКР на кафедру должен быть сдан электронный вариант работы для размещения его на сайте ННГУ. При этом титульный лист и отзыв руководителя должны

быть отсканированы, а весь текст работы предоставлен в формате doc или pdf. При нарушении вышеуказанных сроков, государственная экзаменационная комиссия вправе не допустить студента к защите ВКР.

К защите ВКР студент с помощью научного руководителя должен подготовить доклад (на 5-7 мин), в котором четко и кратко изложить основные положения работы. Для защиты необходимо подготовить иллюстрированный материал, согласованный с научным руководителем.

Примерная структура доклада:

- краткая характеристика объекта исследования;
- предмет исследования;
- проблемы, выявленные в деятельности предприятия, в ходе исследования;
- предложения по решению обозначенных проблем с обоснованием их эффективности

Более конкретно содержание доклада определяется студентом совместно с научным руководителем. Раздаточный материал к докладу оформляется в виде 5-7 иллюстраций (графики, таблицы, рисунки, диаграммы и т.п.). Доклад должен быть кратким и содержательным, формулировки лаконичными, выводы и предложения обоснованными.

Во время защиты называется фамилия, имя и отчество обучающегося и тема ВКР, затем комиссия слушает доклад с презентацией (не более 5-7 мин). После доклада зачитывается текст отзыва. На содержащиеся в них замечания обучающийся должен дать четкие аргументированные ответы. Затем выступающий отвечает на вопросы членов государственной экзаменационной комиссии и других лиц, присутствующих на защите.

После защиты ГЭК на закрытом заседании обсуждает результаты и принимает решение об оценке ВКР (с учетом качества рассмотренных вопросов, отзыва руководителя, успеваемости студента в период обучения и сформированности компетенций в соответствии с квалификационными заданиями, представленными в табл. 1).

Результаты защиты выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) оцениваются по четырех бальной системе:

-**оценка «отлично»** присваивается за глубокое раскрытие темы, качественное оформление работы, содержательность доклада и презентации;

-**оценка «хорошо»** присваивается при соответствии выше перечисленным критериям, но при наличии в содержании работы и ее оформлении небольших недочетов или недостатков в представлении результатов к защите;

-**оценка «удовлетворительно»** присваивается за неполное раскрытие темы, выводов и предложений, носящих общий характер, отсутствие наглядного представления работы и затруднения при ответах на вопросы;

-**оценка «неудовлетворительно»** присваивается за слабое и неполное раскрытие темы, несамостоятельность изложения материала, выводы и предложения, носящие общий характер, отсутствие наглядного представления работы и ответов на вопросы.

Выпускнику, защитившему ВКР по программе «Управление развитием бизнеса» направления «Менеджмент», решением государственной аттестационной комиссии присваивается квалификация «Магистр». При этом выпускники, получившие во время обучения не менее 75% оценок «отлично» от общего количества дисциплин, практик и курсовых работ по учебному плану, а также защитившим выпускную квалификационную работу с оценкой «отлично» выдается диплом с отличием.

Лица, не прошедшие государственную итоговую аттестацию в связи с неявкой на государственное аттестационное испытание по уважительной причине (временная нетрудоспособность, исполнение государственных обязанностей, погодные условия (отмена рейса), или по причине других документально подтверждённых форс-мажорных ситуаций),

вправе пройти ее во время, назначенное деканатом, согласованное с председателем комиссии.

Лица, не прошедшие государственную итоговую аттестацию в связи с неявкой по неуважительной причине или в связи с получением оценки “неудовлетворительно”, отчисляются из ННГУ с выдачей справки об обучении как не выполнившие обязанностей по добросовестному освоению образовательной программы и выполнению учебного плана.

Лицо, не прошедшее государственную итоговую аттестацию, может повторно пройти государственную итоговую аттестацию не ранее, чем через год и не позднее, чем через пять лет после срока проведения государственной итоговой аттестации, которая не пройдена обучающимся. Для повторного прохождения государственной итоговой аттестации указанное лицо по его заявлению восстанавливается в ННГУ на период времени, предусмотренного календарным учебным графиком для государственной итоговой аттестации. При повторном прохождении государственной итоговой аттестации по желанию обучающегося выпускающая кафедра может установить иную тему выпускной квалификационной работы.

4.3.2. Примерный перечень вопросов, задаваемых при процедуре защиты выпускной квалификационной работы

1. Поясните результаты проведенного анализа финансового состояния предприятия (ПК-6)
2. Дайте характеристику внешней среды предприятия (УК-1, ПК-3)
3. Какие недостатки и слабые стороны в деятельности предприятия и исследуемой системы предприятия были выявлены? (ОПК-3)
4. Раскройте смысл предложенных мероприятий (УК-4, ОПК-3, ОПК-4)
5. Каковы экономические эффект и эффективность от предложенных мероприятий? (ПК-5, ПК-6)
6. Как изменятся экономические показатели предприятия после внедрения предложенных мероприятий? (ПК-4)
7. Какими научными методами пользовались при подготовке ВКР? (ПК-1, ПК-2)

4.3.5. Примерные темы выпускных квалификационных работ

1. Пути повышения активизации управленческого мышления
2. Формирование информационной системы для эффективного управления предприятием
3. Проблемы повышения конкурентоспособности организации
4. Управление инвестиционной деятельностью в организации
5. Управление инновационным развитием организации
6. Управление финансовым оздоровлением организации
7. Совершенствование разработки управленческих решений в организации
8. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала в организации
9. Формирование системы корпоративного управления организации
10. Формирование системы франчайзинга предприятий
11. Управление рекламно-информационной деятельностью организации

4.4. Критерии оценивания выпускной квалификационной работы

Уровень оценивания	Критерий оценивания	оценка
Нулевой уровень – компетенции не сформированы	<p>Отсутствие знаний, умений, навыков у студента в рамках содержания выпускной квалификационной работы. Студент показал фрагментарные знания в рамках содержания выпускной квалификационной работы; знания отдельных литературных источников, выпускной квалификационной работы, а также неумение использовать научную терминологию, наличие в работе грубых структурных ошибок и несоответствующее требованиям оформление.</p> <p>Невыполнение квалификационных заданий в рамках соответствующих компетенций, отсутствие ответов на вопросы комиссии.</p> <p>Сформированность компетенций не соответствует требованиям ФГОС ВО; выпускник не готов решать профессиональные задачи в соответствии с видами профессиональной деятельности.</p>	Неудовлетворительно
Низкий уровень	<p>Студент показал недостаточно полный объем знаний в рамках содержания выпускной квалификационной работы; работа с существенными структурными, лингвистическими и логическими ошибками; слабое владение инструментарием эмпирической части работы, некомпетентность в проведении исследования; неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях проблемы, рассмотренной в выпускной квалификационной работе.</p> <p>К выпускной работе имеются замечания по содержанию, по глубине проведенного исследования, работа оформлена неаккуратно, работа доложена неубедительно, не на все предложенные вопросы даны удовлетворительные ответы.</p> <p>Квалификационные задания в рамках соответствующих компетенций выполнены частично</p> <p>Сформированность компетенций соответствует требованиям компетентностной модели; выпускник способен решать определенные профессиональные задачи в соответствии с видами профессиональной деятельности</p>	удовлетворительно
Средний уровень	<p>Студент показал достаточно полные и систематизированные знания в рамках содержания выпускной квалификационной работы; использование необходимой научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение текста, умение делать обоснованные выводы; владение инструментарием выпускной квалификационной работы, умение его использовать в решении профессиональных задач; умение ориентироваться в</p>	Хорошо

	<p>базовых теориях, концепциях и направлениях проблемы рассмотренной в выпускной квалификационной работе.</p> <p>Квалификационные задания в рамках соответствующих компетенций выполнены на достаточном уровне</p> <p>Сформированность компетенций соответствует требованиям компетентностной модели; выпускник готов самостоятельно решать стандартные профессиональные задачи в соответствии с видами профессиональной деятельности.</p>	
Высокий уровень	<p>Студент показал систематизированные, глубокие и полные знания по всей проблеме, рассмотренной в выпускной квалификационной работе; точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), стилистически грамотное, логически правильное изложение работы;</p> <p>Владение инструментарием эмпирического исследования, работа глубоко и полно освещает заявленную тему, т.е. в работе представлены все исследования по проблематике, приведены теоретические обоснования грамматических, лексических, стилистических и иных особенностей, обозначенных в теме выпускной квалификационной работы;</p> <p>Квалификационные задания в рамках соответствующих компетенций выполнены в полном объеме на высоком уровне.</p> <p>Содержание выпускной работы доложено в краткой форме, последовательно и логично, даны четкие ответы на вопросы, поставленные членами ГЭК (Государственной аттестационной комиссии)</p> <p>Сформированность компетенций соответствует требованиям компетентностной модели; выпускник готов самостоятельно решать стандартные и нестандартные профессиональные задачи по видам профессиональной деятельности.</p>	Отлично

4.4. Методические рекомендации по подготовке выпускной квалификационной работы и ее защите

Материально-техническое обеспечение подготовки и защиты выпускной квалификационной работы достаточное для достижения поставленных целей и соответствует действующим санитарным и противопожарным нормам, а также требованиям техники безопасности при проведении учебных и научных работ.

Студентам обеспечена возможность доступа к информации, необходимой для выполнения выпускной квалификационной работы. Учебно-научные подразделения Университета обеспечивают рабочее место студента компьютерным оборудованием в объемах, достаточных для достижения поставленных целей.

4. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Авторы:

К.э.н., доцент Кулагова И.А.

К.э.н., доцент Салмина Н.А.

К.э.н., доцент Борисов С.А.

К.э.н., доцент Иванов А.А.

Руководителю магистерской программы

(название программы)

(фамилия, имя, отчество)

от магистранта ИЭП _____ курса

(форма обучения: очная, очно-заочная, заочная)

(название магистерской программы)

_____ группы

_____ (ФИО студента)

ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу утвердить тему выпускной квалификационной работы (ВКР):

_____ (название темы)

Предполагаемый объект исследования _____

_____ (название предприятия, учреждения, организации)

Контакты магистранта: тел. Моб. _____

e-mail _____

Подпись студента _____ / _____ /

Ф.И.О.

« ____ » _____ 20 ____ г.

Подпись научного руководителя _____

Подпись руководителя магистерской программы _____

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ им.Н.И. ЛОБАЧЕВСКОГО
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Направленность (профиль) программы Управление развитием бизнеса

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА

на тему
**«АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «АЛЕНУШКА»)»**

Допущено к защите:
Руководитель программы
магистратуры
д.э.н., профессор

(подпись) С.Н. Яшин

Выполнила студентка группы
Направление 38.04.02 «Менеджмент»

.....

(подпись)

Научный руководитель:
к.э.н., доцент

.....

(подпись)

Рецензент:
директор ООО «Аленушка»

(подпись)

Нижний Новгород, 2021

ОТЗЫВ НАУЧНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ
на выпускную квалификационную работу магистра по выполнению задач
Государственной итоговой аттестации

№ группы, Фамилия, имя, отчество студента

Тема выпускной квалификационной работы: _____

Квалификация Магистр
Направление подготовки: Менеджмент
Магистерская программа: _____

Неправомерные заимствования в работе **имеются/ не имеются** (*оставить только одно*)

Соответствие выпускной квалификационной работы требованиям

Наименование требования	Заключение о соответствии требованиям (отметить «соответствует», «соответствует не в полной мере», или «не соответствует»)
1. Актуальность темы	
2. Соответствие содержания теме	
3. Полнота, глубина, обоснованность решения поставленных вопросов	
4. Новизна/оригинальность	
5. Правильность расчетных материалов	
6. Возможности внедрения и опубликования работы	
7. Практическая значимость	
8. Уровень самостоятельности автора	

Недостатки в работе: _____

Общее заключение о соответствии выпускной квалификационной работы требованиям: ВКР установленным в ОПОП требованиям соответствует / частично соответствует / не соответствует (*оставить только одно*)

Обобщенная оценка содержательной части выпускной квалификационной работы:

В результате выполнения выпускной квалификационной работы студент *ФИО* показал (*оставить только одно*):

- Несоответствие требованиям. Компетенции не сформированы.
- Соответствие требованиям. Уровень сформированности компетенций (*оставить только одно*) высокий, средний, низкий»).

Научный руководитель:

Полное наименование должности и
основного места работы,
ученая степень, ученое звание

Подпись

Расшифровка подписи

«_____» _____ 20__ г.

Приложение 1

Сформированность компетенций у выпускника по итогам выполнения аттестационных заданий (заданий на выпускную квалификационную работу)

Задания	Компетенция	Обобщенная оценка сформированности компетенции (сформирована/ не сформирована)
Выполнить работу по сбору, обработке и обобщению информации, необходимой для проведения исследования.	УК-1	
Критически оценить научные исследования в менеджменте по выбранной проблематике	ОПК-5	
Проанализировать особенности функционирования объекта исследования за рассматриваемый период.	ОПК-3	
Продemonстрировать владение методами оценки и экономической диагностики показателей деятельности объекта исследования.	ПК-3	
Проанализировать причины изменения показателей деятельности объекта исследования.	ПК-6	
Сформулировать мероприятия по корректировке (устранению) выявленных причин. Критически оценить предлагаемые варианты решений, разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.	УК-1, УК-2	
Провести самостоятельное исследование по выбранной теме.	ПК-1	
Аргументировать актуальность и практическую значимость темы.	УК-1	
Определить ответственных исполнителей в рамках предлагаемых рекомендаций по проведению изменений на предприятии.	УК-3	
Провести анализ корпоративных стратегий предприятия	ОПК-4	
Создать программу мероприятий по внедрению организационного развития и изменений	ОПК-3	
Использовать инструменты финансового менеджмента для оценки финансового состояния предприятия и перспектив развития	ОПК ОС-6	
Подготовить аналитические материалы по результатам обработки информации.	ПК-2	
Использовать инструменты стратегического анализа для разработки и осуществления стратегии организации	ОПК-4	
Проанализировать стратегии, используемые предприятием	УК-1	
Провести SWOT-анализ и предложить возможные стратегии развития предприятия	УК-1	
Сформулировать задания исполнителям для реализации рекомендаций, сделанных по результатам исследования.	УК-5	
Самостоятельно составить текст для публичного выступления (защиты ВКР) и презентационный материал	ОПК-2	

Научный руководитель:

Полное наименование должности и
основного места работы,
ученая степень, ученое звание

Подпись

Расшифровка подписи

«_____» _____ 20__ г.

РЕЦЕНЗИЯ на выпускную квалификационную работу

№ группы, Фамилия, имя, отчество студента

Тема выпускной квалификационной работы: _____

Квалификация: Магистр
 Направление подготовки: Менеджмент
 Магистерская программа: _____

Соответствие выпускной квалификационной работы требованиям

Наименование требования	Заключение о соответствии требованиям (отметить «соответствует», «соответствует не в полной мере», или «не соответствует»)
1. Актуальность темы	
2. Соответствие содержания теме	
3. Полнота, глубина, обоснованность решения поставленных вопросов	
4. Новизна/оригинальность	
5. Правильность расчетных материалов	
6. Возможности внедрения и опубликования работы	
7. Практическая значимость	
8. Уровень самостоятельности автора	

Достоинства содержательной части выпускной квалификационной работы: _____

Ошибки и недостатки содержательной части выпускной квалификационной работы: _____

Общее заключение о соответствии выпускной квалификационной работы требованиям ВКР установленным в ОПОП требованиям соответствует / частично соответствует / не соответствует (*оставить только одно*)

Обобщенная оценка содержательной части выпускной квалификационной работы:

В результате выполнения выпускной квалификационной работы студент ФИО показал (*оставить только одно*):

- Несоответствие требованиям. Компетенции не сформированы.

- Соответствие требованиям. Уровень сформированности компетенций (*оставить только одно*) высокий, средний, низкий»).

Рецензент:

Полное наименование должности и
 основного места работы, ученая степень (если имеется),
 ученое звание (если имеется)

_____ ФИО рецензента
 Подпись, печать

«_____» _____ 20__ г.

Приложение 1
к отзыву рецензента

**Сформированность компетенций у выпускника по итогам выполнения
аттестационных заданий (заданий на выпускную квалификационную работу)**

Задания	Компетенция	Обобщенная оценка сформированнос ти компетенции (сформирована/ не сформирована)
Продemonстрировать владение методами оценки и экономической диагностики показателей деятельности объекта исследования.	ПК-3	
Проанализировать причины изменения показателей деятельности объекта исследования.	ПК-6	
Провести анализ рыночных возможностей и корпоративных стратегий предприятия	ОПК-4	
Обобщить все выявленные в ходе подготовки ВКР недостатки в деятельности предприятия	ОПК-4	
Предложить решение выявленных проблем в ходе исследования деятельности предприятия	ОПК-1	
Провести расчеты экономической эффективности и целесообразности предложенных мероприятий	ОПК ОС-6	
Сформулировать задания исполнителям для реализации рекомендаций, сделанных по результатам исследования.	УК-5	

Рецензент:

Полное наименование должности и
основного места работы, ученая степень (если имеется),
ученое звание (если имеется)

_____ ФИО рецензента
Подпись, печать

«_____» _____ 20__ г.