

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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

**Факультет социальных наук**

УТВЕРЖДЕНО

решением Ученого совета ННГУ  
протокол № 13 от 30.11.2022 г.

**Рабочая программа**

**Государственной итоговой аттестации  
(выпускная квалификационная работа магистра)  
Уровень высшего образования  
магистратура**

Направление подготовки  
**38.04.02 Менеджмент**

Направленность образовательной программы  
**Организация и управление здравоохранением**

Квалификация  
**магистр**

Форма обучения  
**заочная**

Нижегород

**2023**

## **1. МЕСТО ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ В СТРУКТУРЕ ООП**

В соответствии с Образовательным стандартом ННГУ высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» программа «Организация и управление здравоохранением» и разработанным на его основе рабочим учебным планом для студентов предусмотрено выполнение выпускной квалификационной работы.

Выполнение и защита выпускной квалификационной работы (далее – ВКР) является завершающим этапом учебного процесса.

Выполнение выпускной квалификационной работы (ВКР) является заключительным этапом обучения магистров направления «Менеджмент» программы «Организация и управление здравоохранением» и позволяет оценить уровень сформированности компетенций в соответствии с ОС ВО ННГУ.

Целями государственной итоговой аттестации в форме выполнения и защиты ВКР магистра являются:

1. Достижение магистром необходимого уровня знаний, умений и навыков, позволяющих успешно воздействовать на объекты управленческой деятельности и добиваться высоких технико-экономических показателей их развития в долгосрочной перспективе.

2. Развитие навыков ведения самостоятельной работы и овладение методикой исследования и экспериментирования при решении разрабатываемых в работе проблем и вопросов.

3. Применение полученных в ходе обучения знаний, умений и навыков при решении конкретных научных, управленческих, экономических и производственных задач.

4. Создание основы для последующего роста квалификации (степени) магистра в выбранной им области приложения знаний, умений и навыков и др.

5. Выявление недостатков знаний, умений и навыков, препятствующих адаптации выпускника к профессиональной деятельности в области управления на предприятиях различного профиля, включая предприятия малого бизнеса.

6. Определение квалификационного уровня специалиста в сфере менеджмента.

Для достижения поставленных целей магистр должен решить следующие задачи:

1. Определить сферу исследования деятельности предприятия в соответствии с собственными интересами и квалификацией.

2. Выбрать тему выпускной квалификационной работы.

3. Обосновать актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы магистра, сформировать цель и задачи исследований, определить предмет и объект исследований, обосновать научную новизну планируемого исследования.

4. Ознакомиться и четко выполнить квалификационные задания для оценки сформированности компетенций.

5. Изучить и проанализировать теоретические и методологические положения, нормативно-техническую документацию, статистические (фактографические) материалы, справочную литературу и законодательные акты в соответствии с выбранной темой выпускной квалификационной работы магистра, а также определить целесообразность их использования в ходе исследований.

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

7. Выявить и сформировать проблемы развития объекта исследований, его подразделений, определить причины их возникновения и факторы, способствующие и препятствующие их разрешению, дать прогноз возможного развития событий и учесть возможные риски управленческой деятельности.

8. Оценить целесообразность использования для достижения цели ВКР экономико-математических, статистических и логико-структурных методов исследования поведения хозяйствующих субъектов.

9. Обосновать направления решения проблем развития объекта исследования, учитывать факторы внутренней и внешней среды.

10. Обосновать и рассчитать экономическую эффективность разработанных мероприятий.

11. Оформить работу в соответствии с нормативными требованиями, предъявляемыми к подобным материалам.

Выпускная квалификационная работа магистра является заключительным этапом обучения в высшем учебном заведении и направлена на систематизацию, закрепление и углубление знаний, навыков по направлению и эффективное применение этих знаний, умений, навыков по направлению и эффективное применение этих знаний решению конкретных задач в сфере управленческой деятельности.

Выпускная квалификационная работа магистра является результатом самостоятельной творческой работы. Качество выполнения квалификационных заданий ВКР позволяет дать дифференцированную оценку способностей выпускника выполнять свои будущие обязанности на предприятии.

Государственная итоговая аттестация является заключительным этапом выполнения образовательной программы магистратуры.

К государственной итоговой аттестации допускаются студенты, успешно завершившие в полном объеме освоение обязательной (базовой) и вариативной части образовательной программы магистратуры, прохождение всех видов практик, в том числе научно-исследовательскую работу.

**Государственная итоговая аттестация предусматривает:**

а) Контактную работу (проведение индивидуальных консультаций по расписанию)

б) Самостоятельную работу

Для прохождения государственной итоговой аттестации необходимы знания, умения и навыки, формируемые предшествующими дисциплинами в процессе обучения на предыдущих курсах, а также умения и навыки, сформированные во время прохождения всех видов практик.

Государственная итоговая аттестация проводится в конце обучения 5 семестр – для очно-заочной формы и включает защиту выпускной квалификационной работы магистра.

Общий объем трудоемкости ГИА – 9 зачетных единиц, 321 час, КСР – 3 часа.

## **2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ образовательной программы**

Выпускник, освоивший программу, готов решать профессиональные задачи в соответствии с видами профессиональной деятельности: организационно-управленческая; аналитическая; научно-исследовательская, на которые ориентирована программа магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», магистерская программа «Организация и управление здравоохранением».

Выпускник, освоивший программу магистратуры должен обладать следующими компетенциями в соответствии с выбранными видами профессиональной деятельности:

**а) общекультурными компетенциями:**

УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий;

УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла;

УК-3. Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;

УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия;

УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия;

УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

**б) общепрофессиональными компетенциями:**

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-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;

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-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;

ОПК-5. Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты;

ОПК-ОС-6. Способность к проведению расчетов экономических и финансовых показателей и выявлению тенденций, характеризующих деятельность предприятий и организаций.

**в) профессиональными компетенциями, соответствующими видам профессиональной деятельности, на которые ориентирована программа магистратуры:**

научно-исследовательский

ПК-1. Способность проводить 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

организационно-управленческий

ПК-3. способность осуществлять стратегическое управление предприятиями и организациями различных видов экономической деятельности

ПК-4. Способность выбирать и использовать современные методы управления бизнес-процессами для обеспечения устойчивого развития предприятий и организаций информационно-аналитический

ПК-5. Способность оценивать результаты инновационной и инвестиционной деятельности предприятий и организаций

ПК-6. Способность анализировать экономические показатели эффективности деятельности предприятий и организаций, определять направления ее дальнейшего развития

### **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



### 3.3. Фонд оценочных средств для подготовки и защиты выпускной квалификационной работы

#### 3.3.1. Перечень квалификационных заданий, предусмотренных при выполнении выпускной квалификационной работы

##### БЛОК 1. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ

Анализ финансового состояния предприятия выполняется на основании данных финансовой отчетности (бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках) исследуемой организации и включает в себя следующие основные направления:

##### 1. Анализ изменений в составе и структуре активов баланса

Используя данные бухгалтерского баланса, проанализируйте состояние имущества организации и сделайте выводы.

##### Аналитическая группировка и анализ статей актива баланса

Активы	Абсолютная величина, тыс. руб.		Удельный вес, %		Изменения		Темп роста, %
	На начало года	На конец года	На начало года	На начало года	абсолютной величины, тыс. руб.	удельного веса, %	
1. Внеоборотные активы – всего, в т.ч.:							
1.1. Нематериальные активы							
1.2. Основные средства							
1.3. Незавершенное строительство							
1.4. Долгосрочные финансовые вложения							
1.5. Прочие внеоборотные активы							
2. Оборотные активы–всего, в т.ч.:							
2.1 Запасы + НДС							
2.2. Дебиторская задолженность							
2.3 Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения							
2.4. Прочие оборотные активы							
ИТОГО							

##### 2. Анализ изменений в составе и структуре пассивов баланса

Используя данные бухгалтерского баланса, проанализируйте состояние имущества организации и сделайте выводы об имущественном положении организации.

##### Аналитическая группировка и анализ статей пассива баланса

Пассивы	Абсолютная величина, тыс. руб.		Удельный вес, %		Изменения		Темп роста, %
	На начало года	На конец года	На начало года	На начало года	абсолютной величины, тыс. руб.	удельного веса, %	

1. Собственные и приравненные к ним средства – всего, в т.ч.							
1.1. Уставный капитал							
1.2. Добавочный капитал							
1.3. Резервный капитал							
1.4. Фонды предприятия							
1.5. Нераспределенная прибыль							
1.6. Пассивы, приравненные к собственным							
2. Заемные средства – всего, в т.ч.:							
2.1. Кредиты банков и займы							
2.1.1. Долгосрочные кредиты и займы							
2.1.2. Краткосрочные кредиты и займы							
2.2. Кредиторская задолженность							
2.3. Прочие краткосрочные пассивы							

### 3. Анализ относительных показателей

Используя систему относительных показателей, проанализируйте финансовое состояние организации и сделайте выводы. Анализ включает в себя:

#### 1) Анализ рентабельности:

- **ROS** (рентабельность продаж). Этот коэффициент показывает, какую сумму операционной прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции. Иными словами, сколько остается у предприятия после покрытия себестоимости продукции и других операционных расходов.

- **ROA** (рентабельность активов). Это комплексный показатель, позволяющий оценивать результаты основной деятельности предприятия. Он выражает отдачу, которая приходится на рубль совокупных активов фирмы.

- **ROE** (рентабельность собственного капитала). Этот коэффициент показывает, насколько эффективно использовался собственный капитал, т. е. какой доход получило предприятие на денежную единицу собственных средств. Данный показатель особенно важен для акционеров, так как характеризует уровень эффективности их вложений. Как будет показано в дальнейшем, он имеет фундаментальное значение в финансовом менеджменте и часто является объектом стратегического планирования.

#### Анализ рентабельности

Показатели	За прошлый год	За отчетный год	Изменения, +/-	Темп роста в % к прошлому году
1. Чистая прибыль, тыс. руб.				
2. Операционная прибыль (прибыль от продаж) тыс. руб.				
3. Выручка от реализации (без НДС и акцизов), тыс. руб.				
4. Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.				
5. Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.				
6. Рентабельность продаж (стр. 2 / стр. 3)				
7. Рентабельность активов (стр.1 / стр. 4)				



8. Рентабельность собственного капитала (стр.1 / стр. 5)				
--	--	--	--	--

Примечание к таблице. Графа 2, 3: среднегодовые остатки активов за прошлый и отчетный год определить, как среднюю арифметическую остатков на начало и конец года.

## 2) Анализ ликвидности

Показатели	Нормативное значение	На начало года	На конец года	Изменения за год, +/-	Темп роста в % к началу года
1. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	x				
2. Дебиторская задолженность	x				
3. Запасы	x				
4. Текущие активы - всего (стр.1+стр.2+стр.3)	x				
5. Краткосрочные обязательства	x				
6. Коэффициент абсолютной ликвидности (стр. 1 / стр. 5)	0,1 – 0,2				
7. Коэффициент критической ликвидности (промежуточный коэффициент покрытия) ((стр. 1+стр.2) / стр. 5)	0,8 – 1,5				
8. Коэффициент текущей ликвидности ((стр.1+стр.2+стр.3) / стр.5)	1,0 – 2,0				

## 3) Анализ оборачиваемости (расчет коэффициента оборачиваемости и периода оборота):

- **Запасов.** Коэффициент определяет сколько раз за анализируемый период, предприятие использовало свои запасы. Если значение снижается, значит, предприятие накапливает излишек запасов, у предприятия плохие продажи. Если значение коэффициента увеличивается, то это говорит о том, что у предприятия увеличивается оборачиваемость складских запасов, увеличиваются продажи.
- **Дебиторской задолженности.** Коэффициент показывает, сколько раз счета к получению превращались в денежные средства или сколько единиц выручки получено с 1 руб. дебиторской задолженности.
- **Кредиторской задолженности.** Этот коэффициент 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.

### Анализ оборачиваемости

Показатели	Абсолютная величина, тыс. руб.		Коэффициент* оборачиваемости		Оборачиваемость**, в днях		Изменение	
	За прошл ый год	За отчетн ый год	За прошл ый год	За отчетн ый год	За прошл ый год	За отчетн ый год	Коэффици ента оборачивае мости (гр.5-гр.4)	Оборачив аемости (гр.7-гр.6)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Выручка от реализации (без НДС и акцизов)			-	-	-	-		
Среднегодовая величина дебиторской задолженности								

Среднегодовая величина кредиторской задолженности								
Средняя величина всех активов								

$$* K_{об} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Средняя величина актива}}$$

$$** PO = \frac{\text{Длительность отчетного периода (год – 360 дн., квартал – 90 дн., месяц – 30 дн.)}}{K_{об}}$$

#### 4) Анализ финансовой устойчивости

Нормативный показатель	Формула расчета	Нормативное значение	Характеристика
Коэффициент автономии (концентрации собственного капитала)	$\frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Валюта баланса}} =$ $\frac{\text{стр. 1300 Ф\N\o 1}}{\text{стр. 1700 Ф\N\o 1}}$	0,5 – 0,7	характеризует долю собственности владельцев предприятия в общей сумме авансированных средств. Чем выше значение коэффициента, тем финансово более устойчива и независима от внешних кредиторов фирма
Коэффициент маневренности	$\frac{\text{Собственный оборотный капитал}}{\text{Собственный капитал}} =$ $\frac{\text{стр. 1300 Ф\N\o 1} + \text{стр. 1400 Ф\N\o 1} - \text{стр. 1100 Ф\N\o 1}}{\text{стр. 1300 Ф\N\o 1}}$	0,05 – 0,10	показывает финансовую устойчивость и отражает долю собственных средств, используемых для финансирования деятельности предприятия
Коэффициент концентрации привлеченного капитала	$\frac{\text{Привлеченный капитал}}{\text{Валюта баланса}} =$ $\frac{\text{стр. 1400 Ф\N\o 1} + \text{стр. 1500 Ф\N\o 1}}{\text{стр. 1700 Ф\N\o 1}}$	0,3 – 0,5	показывает, какая часть привлеченного капитала используется для финансирования текущей деятельности
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками финансирования	$\frac{\text{Собственный оборотный капитал}}{\text{Запасы}} =$ $\frac{\text{стр. 1300 Ф\N\o 1} + \text{стр. 1400 Ф\N\o 1} - \text{стр. 1100 Ф\N\o 1}}{\text{стр. 1210 Ф\N\o 1}}$	0,6 – 0,8	отражает долю запасов и затрат, покрытых собственными средствами

### БЛОК 2. АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Анализ кадрового потенциала предприятия включает в себя расчет нескольких количественных показателей:

1. **Динамика численности персонала** по видам (среднесписочная и средневзвешенная) и категориям (рабочие, специалисты, руководители и т.д.) за последние 2 года.

2. **Динамика структуры персонала**

Структура персонала отражает распределение работников по категориям должностей и перемещение между ними.

С точки зрения общей структуры, описываются такие признаки персонала, как пол, возраст, стаж работы, образование. Каждый из признаков имеет четко выделенные категории.

Например, при описании возрастной структуры выделяется 11 группировок:

- 16 -19 лет
- 20-24 года;
- 25-29 лет;
- 30-34 года;
- 35-39 лет;
- 40-44 года;
- 45-49 лет;
- 50-54 года;
- 55-59 лет;
- 60—64 года;
- 65 лет и старше.

Аналогично выделяются группировки *по общему трудовому стажу* и *по стажу работы на данном предприятии*.

Структура персонала *по уровню образования* характеризует выделение работников, имеющих высшее образование, незаконченное высшее, среднее специальное, среднее общее.

**Коэффициент оборота по приёму** - это отношение числа принятых за период к среднесписочному числу 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 выбывших за период к среднесписочному числу 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 выбывших за период по причинам, относимым к текучести кадров, к среднесписочному числу работников:

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

где  $Ч_{текуч}$  – число работников, уволенных по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины, чел/год

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

Пределы "нормы" коэффициента текучести кадров, как показывает практика, колеблются в рамках 3-5% в стабильной ситуации. Если он меньше 3%, это можно расценивать как застой в коллективе. В таком случае необходимо искусственно "встряхнуть" персонал, например, найти повод для замены части сотрудников.

**Коэффициент замещения** - это отношение разности числа принятых и выбывших за период к среднесписочному числу работников:

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

Значение этого коэффициента будет меньше 1, если число принятых работников не замещает число выбывших (например, из-за технического перевооружения предприятия).

**Коэффициент стабильности кадров** - это отношение числа работников, проработавших на предприятии не меньше 3 лет, к среднесписочной численности:

$$K_{стабильности} = \frac{Ч_{стабильн}}{Ч_{спис}} \quad (5)$$

где  $Ч_{стабильн}$  – число работников, проработавших на предприятии не менее 3 лет, чел.

Этот коэффициент применяется для оценки эффективности кадровой политики предприятия. Он дополняет коэффициент текучести.

Все эти показатели необходимо рассчитать за последние 2 года и на основе полученных данных построить сравнительные столбиковые диаграммы.

### БЛОК 3. АНАЛИЗ ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

При проведении анализа внешней среды следует разделить ее на 2 уровня:

- 1) среда косвенного воздействия (макросреда, общая среда)
- 2) среда прямого воздействия (микросреда, конкурентная среда).

Для анализа среды косвенного воздействия используют PEST-анализ - маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании. Факторы могут быть изменены по усмотрению студентов.

#### PEST-анализ факторов среды косвенного воздействия

№	Факторы среды	Оценки		
		влияния на организацию	направленности влияния	Интегральная
1	2	3	4	5= ст.3хст.4
Политические (Р)				
	Политическая ситуация			
	Изменение законодательства			

	Государственное влияние на отрасль			
	Уровень развития правового регулирования экономики,			
	Налоговая политика			
Экономика (Е)				
	Общая характеристика экономической ситуации			
	Курс национальной валюты			
	Уровень инфляции			
	Инвестиционный климат в отрасли			
Социум ( S )				
	Демографические изменения			
	Уровень безработицы			
	Отношение к труду и отдыху			
	Социальная мобильность населения			
	Активность потребителей			
Технология ( Т )				
	Развитие производственных технологий			
	Развитие Интернета и прочих дополнительных каналов связи			
	Уровень автоматизации производства			
	Новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий)			
ИТОГО				

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.**

Далее экспертные оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания при разработке стратегии, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

*Анализ среды прямого воздействия* рекомендуется проводить по следующим направлениям:

- **Конкуренты** (прямые конкуренты, производители товаров-заменителей, потенциальные конкуренты);
- **Потребители/покупатели;**
- **Поставщики;**
- **Посредники;**
- **Контактные аудитории (органы власти, СМИ, финансовые институты).**

**Анализ внутренней среды объекта исследования должен включать в себя:**

- описание и анализ системы организации операционной (производственной) деятельности предприятия;
- анализ бизнес-процессов на предприятии и существующих бизнес-планов;
- анализ системы организационного развития и изменений в организации;
- выявление и анализ основных рыночных и специфических рисков.

Завершить анализ внешней и внутренней сред необходимо проведением SWOT-анализа.

### SWOT-анализ

	Возможности (O)	Угрозы (T)
Сильные стороны (S)	поле «SO» (сила и возможности)	поле «ST» (сила и угрозы)
Слабые стороны (W)	поле «WO» (слабость и возможности)	поле «WT» (слабость и угрозы)

В ходе выполнения данного блока необходимо сделать выводы о соответствии внутренней среды организации тенденциям изменения внешней среды.

Материалами для анализа могут быть планы работы организаций, годовые отчеты, статистическая отчетность и другая служебная документация, изученная магистром во время прохождения практик.

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

Целью анализа является выявление как положительных, так и отрицательных сторон состояния исследуемой проблемы и поиск возможных направлений его изменения (улучшения, совершенствования) либо нахождение принципиально новых подходов к решению поставленных задач. Выпускнику необходимо, кроме констатации фактов, дать им квалифицированную оценку и сделать обоснованные выводы о необходимости принятия по анализируемой проблеме соответствующих управленческих решений, четко сформулировать варианты этих решений.

## БЛОК 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

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

В ходе проведения стратегического анализа деятельности предприятия необходимо:

1. Определить, охарактеризовать и провести анализ используемых на предприятии корпоративных стратегий.

2. Портфельный анализ стратегических бизнес-единиц (СБЕ) организации. Для этого рекомендуется использование такого инструмента стратегического анализа как матрица «Мак-Кинси» (матрица GE) (рисунок 1), позволяющая установить инвестиционные приоритеты на корпоративном уровне на базе анализа привлекательности рынка и оценки конкурентной позиции организации.

Привлекательность рынка			
Высокая	A1 Нужно инвестировать средства	A2 Нужно инвестировать средства	B3 Нужно укреплять свои позиции
Средняя	A3 Нужно инвестировать средства	B2 Нужно защищать свои позиции	C1 Нужно отказаться от бизнеса («сбор урожая»)
Низкая	B1 Нужно использовать свое положение	C2 Нужно отказаться от бизнеса («сбор урожая»)	C3 Нужно отказаться от бизнеса («сбор урожая»)
	Хорошее	Среднее	Плохое

Матрица «Мак-Кинси»

По данным матрицы «Мак-Кинси» зоны A1, A2, A3 – имеют высокий приоритет с точки зрения инвестирования; B1, B2, B3 – средний приоритет с точки зрения инвестирования; C1, C2, C3 – низкий приоритет с точки зрения инвестирования

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

#### Оценка конкурентной позиции и привлекательности отрасли

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

В ходе проведения портфельного анализа СБЕ организации возможно также использование матрицы Бостонской консалтинговой группы (матрицы БКГ), предполагающей формирование портфеля СБЕ организации на основе расчета темпов прироста рынка и относительной доли рынка, контролируемой организацией.

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

3. Предложить возможные стратегии развития предприятия. Для этого рекомендуется использование матрицы выбора стратегии развития в зависимости от темпов прироста рынка и конкурентной позиции фирмы А. Томпсона и А. Стрикленда (рисунок 2)

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 3-5 лет.

Формула расчета темпа прироста рынка:

$$T_p = \frac{E_{\text{конечн.знач.}} - E_{\text{нач.знач.}}}{E_{\text{нач.знач.}}} \quad (6)$$

где  $T_p$  - темп прироста рынка, %

$E_{\text{конечн.знач.}}$  - емкость рынка на конец рассматриваемого периода, тыс. руб.

$E_{\text{нач.знач.}}$  - емкость рынка на начало рассматриваемого периода, тыс. руб.

Порядок оценки конкурентной позиции организации с использованием модели выбора стратегии А. Томпсона и А. Стрикленда аналогичен порядку оценки конкурентной позиции по матрице Мак-Кинси.

При принятии решения о выборе стратегии также может быть использована матрица развития товара/рынка И. Ансоффа (таблица 10).

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		

Модель выбора стратегии А. Томпсона и А. Стрикленда

### Матрица Ансоффа

Вид рынка	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	Совершенствование деятельности	Стратегия развития рынка
Новый товар	Товарная экспансия	Диверсификация

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

По согласованию с научным руководителем в ходе написания ВКР могут быть использованы и другие инструменты стратегического анализа, такие как, матрица ADL, матрица SPACE и др.

### 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, ОПК ОС-4)
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, ПК ОС-11, ПК ОС-12)
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)

### 3.3.3. Примерные темы выпускных квалификационных работ

1. Совершенствование организационной структуры фирмы
2. Оценка системы управления фирмы
3. Пути повышения конкурентоспособности фирмы
4. Совершенствование технологий разработки управленческих решений фирмы
5. Совершенствование системы управления качеством продукции
6. Совершенствование организации труда руководителей фирмы
7. Экономия рабочего времени руководителей фирмы
8. Совершенствование системы управления персоналом фирмы
9. Совершенствование системы мотивации деятельности фирмы
10. Совершенствование профессионального отбора и набора
11. Управление инвестиционными процессами фирмы
12. Разработка стратегии развития фирмы
13. Исследование проблем стратегического управления фирмой
14. Совершенствование системы рекламной деятельности фирмы
15. Технология антикризисного управления фирмой
16. Диагностика и устранение кризисных тенденций в деятельности фирмы
17. Разработка программы финансового оздоровления фирмы
18. Совершенствование информационного обеспечения управления фирмы
19. Проектирование коммуникаций на фирмы
20. Управление реструктуризацией фирмы
21. Проектирование диверсификации деятельности фирмы

### 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 неаккуратно, работа доложена неубедительно, не на все предложенные вопросы даны удовлетворительные ответы. Квалификационные задания в рамках соответствующих компетенций выполнены частично	удовлетворительно
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

### **3.3.5 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;

- разработка 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 «Организация и управление здравоохранением» 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. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

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.

### **Учебно-методическое и информационное обеспечение**

#### **Основная учебная литература**

1. Герасимов Б.И. Основы научных исследований / Б.И. Герасимов, В.В. Дробышева, Н.В. Злобина и др. - М.: Форум: НИЦ Инфра-М, 2014. - 272 с. (<http://znanium.com/bookread2.php?book=390595>)
2. Методические указания по подготовке выпускной квалификационной работы студентами всех форм обучения магистратуры по программе «Управление развитием бизнеса» направления 38.04.02 «Менеджмент». Авторы: Кулагова И.А., Нестерова Т.А., Коробова Ю.С. Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2017. – 42 с. <http://www.iee.unn.ru/files/2014/09/MEN-Metodicheskie-ukazaniya-po-praktike-magistry-Upravlenie-razvitiem-biznesa.pdf>

#### **Дополнительная учебная, научная и методическая литература**

1. Методы экономических исследований: Учебное пособие / А.М. Орехов. - 2-е изд. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 344 с. (<http://znanium.com/bookread2.php?book=362627>)
2. Маркетинговые исследования: Учебник / Б.Е. Токарев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 512 с. (<http://znanium.com/bookread2.php?book=351385>)

#### **Электронные образовательные ресурсы (Интернет-ресурсы)**

<http://www.ecsocman.ru/> – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент».

<http://www.biblioclub.ru> – Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» - обеспечивает доступ к наиболее востребованным материалам - первоисточникам, учебной, научной и художественной литературе ведущих издательств, содержит справочники, словари, энциклопедии.

<http://www.elibrary.ru/> – Научная электронная библиотека – содержит более 12 миллионов научных публикаций, представлено 1594 российских журналов, из них в открытом доступе — 744.

<http://www.ebiblioteka.ru/> – Универсальные базы данных изданий России и стран СНГ— содержат полные тексты статей из журналов по вопросам экономики и финансов, издания по общественным и гуманитарным наукам, официальные издания органов государственной власти РФ, Вестники Московского государственного университета и т.д..



Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ с учетом рекомендаций по направлению 38.04.02 «Менеджмент».

Авторы: \_\_\_\_\_ к.э.н., доцент Кулагова И.А.,  
к.э.н., доцент Нестерова Т.А.,

Составитель: \_\_\_\_\_ преп. Ситникова И.В.

Рецензент \_\_\_\_\_ к.с.н., доцент каф. социологии проектной  
деятельности и проконкурентного регулирования Солдаткин А.Е.

Заведующая кафедрой отраслевой и прикладной социологии ФСН, к.с.н., доцент  
\_\_\_\_\_ И.Э. Петрова

Программа одобрена на заседании методической комиссии Факультета социальных наук  
от 07.04.2020 года, протокол № 7

## Приложение 1

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  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный  
университет им. Н.И. Лобачевского»

Факультет социальных наук

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА**  
**на тему**

«\_\_\_\_\_»

Допущено к защите:  
Зав.кафедрой отраслевой  
и прикладной социологии,  
доц., к.с.н.

\_\_\_\_\_  
(подпись) И.Э.Петрова

**Выполнила студентка группы**  
Направление 38.04.02 «Менеджмент»  
.....  
\_\_\_\_\_  
(подпись)

**Научный руководитель:**  
к.э.н., доцент  
.....  
\_\_\_\_\_  
(подпись)

Нижегород  
2020

**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.	ОК-1	
Проанализировать особенности функционирования объекта исследования за рассматриваемый период.	ОК-1	
Продemonстрировать владение методами оценки и экономической диагностики показателей деятельности объекта исследования.	ОК-2	
Проанализировать причины изменения показателей деятельности объекта исследования.	ОК-2	
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.	ОК-2	
Провести самостоятельное исследование по выбранной теме.	ОПК-3	
Аргументировать актуальность и практическую значимость темы.	ОПК-3	
Определить ответственных исполнителей в рамках предлагаемых рекомендаций по проведению изменений на предприятии.	ОПК-3	
Сформулировать задания исполнителям для реализации рекомендаций, сделанных по результатам исследования.	ОПК-3	
Провести анализ корпоративных стратегий предприятия	ПК-2	
Выявить необходимости организационных изменений.	ПК-2	
Создать программу мероприятий по внедрению организационного развития и изменений	ПК-2	
Использовать инструменты финансового менеджмента для оценки финансового состояния предприятия и перспектив развития	ПК-3	
Использовать различные методы анализа информации в соответствии с особенностями объекта исследования	ПК-4	
Подготовить аналитические материалы по результатам обработки информации.	ПК-4	
Использовать инструменты стратегического анализа для разработки и осуществления стратегии организации	ПК-5	
Проанализировать стратегии, используемые предприятием	ПК-5	
Провести SWOT-анализ и предложить возможные стратегии развития предприятия	ПК-5	
Использовать инструменты финансового менеджмента для оценки финансового состояния предприятия и перспектив развития	ПК-6	

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)  
рецензента

\_\_\_\_\_ ФИО

Подпись, печать

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

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

<b>Задания</b>	<b>Компетенция</b>	<b>Обобщенная оценка сформированности компетенции (сформирована/ не сформирована)</b>
Оформить ВКР в соответствии с требованиями методических указаний по выполнению ВКР.	ОПК-3	
Представить ВКР в ГЭК в сроки, определенные приказом Минобрнауки РФ от 29.06.2015 № 636.	ОПК-3	
Определить ответственных исполнителей в рамках предлагаемых рекомендаций по проведению изменений на предприятии.	ПК-1	
Сформулировать задания исполнителям для реализации рекомендаций, сделанных по результатам исследования.	ПК-1	
Использовать инструменты стратегического анализа для разработки и осуществления стратегии организации	ПК-5	
Проанализировать стратегии, используемые предприятием	ПК-5	
Провести SWOT-анализ и предложить возможные стратегии развития предприятия	ПК-5	
Использовать инструменты финансового менеджмента для оценки финансового состояния предприятия и перспектив развития	ПК-6	
Обобщить все выявленные в ходе подготовки ВКР недостатки в деятельности предприятия	ПК-8	
Предложить решения в виде доклада для процедуры публичной защиты	ПК-8	
Использовать при проведении исследования базовые экономические категории, понятия и законы	ПК-9	
Аргументировать актуальность темы, ее теоретическую и практическую значимость	ПК-9	

Рецензент:

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

\_\_\_\_\_ ФИО

Подпись, печать

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.