

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ по дипломному проектированию

1. ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ДИПЛОМНОМУ ПРОЕКТУ

Дипломный проект – итоговое аттестационное испытание, наряду с квалификационным экзаменом входящее в состав итоговой аттестации слушателей дополнительной образовательной программы МВА «Мастер делового администрирования (МВА) в строительстве» (далее – программа «МВА в строительстве»).

Целью итоговой аттестации является определение уровня подготовки слушателя к профессиональной деятельности в сфере управления организациями инвестиционно-строительного комплекса и (или) их структурными подразделениями, предусматривающее самостоятельное решение управленческих задач комплексного, межфункционального характера.

При работе над дипломным проектом и в процессе его публичной защиты слушатель должен обнаружить степень владения современными системными знаниями и навыками, которые позволяют эффективно осуществлять руководство организациями или их структурными подразделениями, должен разбираться в современных тенденциях развития мировой экономики и глобализации, в вопросах международной конкуренции.

Слушатель должен продемонстрировать:

- умение квалифицированно решать практические задачи менеджмента и воплощать решения в жизнь;
- подготовленность к осуществлению функций управления на вверенном ему участке деятельности и умение решать профессиональные задачи в интересах организации в целом;
- знания, умения и навыки, основанные на глубоком осмыслении особенностей рыночной экономики и ее возможностей, функций и экономической роли государства, понимании экологических проблем, осознании социальной ответственности бизнеса и приверженности цивилизованным этическим нормам его ведения;
- понимание современных проблем и перспектив социально-экономического развития России и развития предприятий строительной отрасли.

Разработка дипломного проекта является важнейшей составной частью процесса обучения и центральным этапом творческой деятельности слушателя. А успешная защита – обязательное условие получения диплома «Мастер делового администрирования» со специализацией в области менеджмента в инвестиционно-строительном комплексе.

Дипломный проект представляет собой выпускную аттестационную работу, в которой дается обоснованное описание способа и последовательности действий по решению актуальных и стратегически

значимых задач предприятия, организации инвестиционно-строительного комплекса. Проект, как правило, разрабатываемый применительно к компании, в которой работает слушатель, должен предусматривать комплексное межфункциональное рассмотрение проблем управления.

⇒ Приложение 1. Основные темы дипломных проектов, рекомендуемые для дипломного проектирования

⇒ Приложение 3.1. Основные источники исходной информации для выполнения дипломного проекта

Допускается работа нескольких слушателей над комплексным проектом для одной компании, но при этом каждый слушатель самостоятельно решает конкретную подзадачу в рамках данного проекта и защищает результаты решения, оформленные в виде отдельной пояснительной записки .

Дипломный проект выполняется слушателем под руководством Преподавателя (руководителя дипломного проекта, назначаемого в установленном порядке). По отдельным разделам дипломного проекта (при необходимости) слушатель может получить консультацию у других Преподавателей (консультантов по соответствующим разделам).

Работа над дипломным проектом проводится в 4-м учебном семестре в соответствии с установленным регламентом.

⇒ Приложение 2. Порядок подготовки и выполнения дипломного проекта

В течение работы над дипломным проектом Дирекция программы осуществляет промежуточный контроль, а Руководитель диплома – текущий контроль. Общим требованием является самостоятельное выполнение и полная готовность диплома к дате, определенной Сводным графиком изучения курсов. Полная готовность дипломного проекта подразумевает наличие:

- полного объема Пояснительной записки и Графической части (презентационный материал к защите);
- Отзыва руководителя дипломного проекта;
- Заключения руководства компании, для которой разрабатывался дипломный проект, или документов об апробации результатов дипломного проекта.

При выполнении дипломного проекта действуют обязательные требования по его составу и оформлению:

1. Дипломный проект включает:

- пояснительную записку, ее объем строго не регламентирован, обычно 70–90 стр. текста, набранного в текстовом редакторе Word (шрифт Arial, кегль 14, интервал – 1,5).
- графическую часть (презентационный материал к защите); 8–10 слайдов, оформленных в формате Power Point.

Все листы, кроме титульного, нумеруются арабскими цифрами в верхнем правом углу. Пояснительная записка брошюруется.

2. При подготовке Пояснительной записки необходимо руководствоваться следующими указаниями по составу Пояснительной записки:

- титульный лист;
- Содержание (размещается после титульного листа);
- текст Пояснительной записки (Введение, Основная часть (3 главы, разбитые на параграфы), Заключение, Библиографический список и Приложения).

Титульный лист – типовый бланк, содержащий название темы дипломного проекта (утвержденной приказом ректора МГСУ), Ф.И.О. слушателя – автора проекта, Ф.И.О. и научная степень/звание руководителя дипломного проекта, подпись слушателя, подпись научного руководителя программы о допуске к защите.

⇒ Приложение 3.3. Порядок оформления Титульного листа

Содержание в обязательном порядке включает название глав, разделов и параграфов, на которые разбит дипломный проект (Введение; Основная часть – 3-4 главы, разбитые на параграфы; Заключение; Библиографический список; Приложения с указанием страницы, с которой они начинаются).

⇒ Приложение 3.4. Порядок оформления Содержания

Введение (ориентировочный объем 5% от общего объема Пояснительной записки) содержит обоснование актуальности выбранной темы, значимости рассматриваемых вопросов в системе проблем менеджмента в инвестиционно-строительной сфере, формулировку цели и задач дипломного проектирования, краткое описание объекта и основного инструментария исследования, краткую характеристику структурно-логической схемы дипломного проекта.

Основная часть включает 3 главы, каждая из которых может быть разбита на параграфы. Для достижения внутренней логики изложения каждая глава (параграф) должна иметь определенное целевое назначение и являться базой для последующей главы (параграфа).

Глава 1 – теоретическая, посвящена изложению научной базы дипломного проекта. В рамках главы слушатель формулирует проблему проекта, дает критическое изложение теории вопроса и имевших место научных дискуссий, краткий обзор и анализ нормативной и законодательной базы, относящейся к теме дипломного проекта. При необходимости производится цитирование используемых источников. Ссылки на описание использованных источников (книг, научных публикаций, статистических сборников и др.) приводятся в тексте дипломного проекта в квадратных скобках с указанием номера источника из Библиографического списка, а также номера страницы данного источника (пример: [24, с. 289]). Это означает, что приведенная в дипломном проекте информация содержится на странице 289 источника под номером 24 в Библиографическом списке.

Глава 2 – аналитическая, содержит описание и подробный анализ предприятия, применительно к которому разрабатывается дипломный проект. Анализ должен быть проведен в следующих разрезах:

- правовые аспекты – состав собственников предприятия и их права в соответствии с учредительными документами; особенности реорганизации (создания или ликвидации производственных подразделений), предусмотренные процедурой ликвидации предприятия;
- описание организационной структуры – тип структуры (линейная, матричная, линейно-функциональная); количество структурных единиц (звеньев) с указанием основных выполняемых функций, численный состав (в целом по аппарату управления и по основным структурным подразделениям);
- ретроспективный анализ деятельности предприятия – совокупность показателей изменений деятельности (динамика объемов производства, изменение номенклатуры выпускаемой продукции, численности производственного персонала и пр.); результаты ретроспективного анализа необходимы для оценки развития корпоративной культуры предприятия, его деловой репутации и степени деловой активности;
- описание бизнес-системы предприятия – показатели бизнес-планов, реализуемых на предприятии, характеристики продуктового ряда и процессов создания товарной продукции, а также состояние рынка, на котором функционирует предприятие;
- данные официальной бухгалтерской отчетности – главным образом форма 1 «Баланс» и форма 2 «Отчет о прибылях и убытках» (по кварталам за 3–5 лет); при необходимости используются и другие формы; наряду с этим могут использоваться показатели текущего бухгалтерского учета, характеризующие состояние кредиторской и дебиторской задолженностей, данные по эффективности осуществляемых инвестиционных проектов; заполненные формы первичных документов оформляются отдельным Приложением к диплому, а результаты анализа содержатся в тексте Пояснительной записки;
- состав имущественного комплекса (ИК) предприятия – совокупность показателей, дифференцированных по отдельным группам ИК, с указанием параметров, существенных для формирования и реализации управленческих решений.

Степень подробности изложения информации в главе 2 зависит от темы конкретного дипломного проекта. Сбор и анализ информации для данной главы осуществляется в ходе стажировки, которая представляет собой самостоятельный предварительный этап подготовки дипломного проекта. Если определенная часть указанных данных составляет коммерческую тайну предприятия, то по согласованию с руководителем дипломного проекта слушатель может использовать данные по аналогичным предприятиям, содержащиеся в открытом доступе (периодическая печать, Интернет).

Главы 3 – методические или организационные предложения по внедрению сформулированного слушателем на основе исследования управленческого решения и оценка его эффективности; содержат подробное обоснование и содержательную характеристику предлагаемого проектного решения, основным назначением которого является развитие систем управления предприятием в соответствии с предлагаемыми

критериями эффективности; в рамках данных глав могут быть выделены параграфы следующего содержания:

- характеристика подсистемы управления, рассматриваемой в дипломном проекте; даются описание и анализ той составляющей системы управления, по которой разрабатывается проектное решение (организация управления, совершенствование экономического механизма, управление персоналом, повышение эффективности инвестиционного процесса, формирование и развитие системы финансового менеджмента, управление инновациями и т. д.), а также основные направления перспективного развития;
- предлагаемое проектное решение;
- организация внедрения проектного решения;
- условия реализации предлагаемого проектного решения;
- обоснование эффективности предлагаемого проектного решения с укрупненным расчетом экономического эффекта на основе принятых критериев, факторов и показателей эффективности.

Каждая глава дипломного проекта должна содержать иллюстративный материал (рисунки, графики, диаграммы, таблицы, схемы, на которые в тексте оформляются ссылки) и завершаться краткими выводами.

Заключение (объемом не более 4-х страниц) включает итоговые положения по дипломному проекту: общие основания для разработки, перечень поставленных и решенных задач, основные результаты работы, предложения по совершенствованию системы управления предприятием, выводы об экономической эффективности предлагаемого проектного решения. Также в заключении следует дать краткую характеристику личного вклада слушателя в решение поставленной проблемы.

Библиографический список оформляется в сквозном алфавитном порядке использованных источников; обязательное требование по оформлению библиографического списка – наличие ссылки или цитирование в тексте Пояснительной записки каждого из перечисленных источников.

⇒ Приложение 3.5. Правила оформления библиографического списка

Приложения содержат материалы дополнительного, справочного характера; на все материалы, представленные в Приложениях, должны быть сделаны соответствующие ссылки в тексте; при наличии в дипломном проекте более одного Приложения каждое из них оформляется отдельной строкой в Содержании с указанием порядкового номера и названия.

Каждая глава дипломного проекта, а также другие его структурные части (Содержание, Введение, Заключение, Библиографический список, Приложения) следует начинать с новой страницы.

3. Пояснительная записка, скомпонованная и сброшюрованная в указанном порядке, на последней странице текста должна быть подписана автором с указанием даты завершения проекта. Подписью подтверждается, что автор несет полную ответственность за

предоставленный дипломный проект. *Без подписи автора дипломный проект к защите не принимается.*

4. Графическая часть проекта оформляется в соответствии с установленными требованиями и направляется в Дирекцию программы в электронном виде в сроки, определенные Сводным графиком изучения курсов.

⇒ Приложение 3.6. Рекомендации по оформлению графической части дипломного проекта (презентационных материалов к защите)

Шаблон для изготовления слайдов представлен на образовательном портале программы (Библиотека, раздел «Положения, регламенты, инструкции», подраздел «Итоговые мероприятия»).

5. Готовый дипломный проект направляется руководству предприятия, на материале которого он был разработан, для получения Заключения.

Заключение должно содержать:

- изложение достоинств и недостатков дипломного проекта;
- мнение эксперта относительно корректности проведения экспериментальной части исследования, использования описанных методик и процедур;
- оценку практической ценности рекомендаций и предложений, изложенных в дипломном проекте.

Заключение оформляется на фирменном бланке предприятия и подписывается одним из его руководителей. До защиты слушатель должен подготовить ответы на замечания, изложенные в Заключении.

Альтернативой Заключению может стать пакет документов об апробации методик и разработок, предложенных автором в настоящем дипломном проекте, на предприятии.

⇒ Приложение 3.7. Пример Заключения на дипломный проект

6. В состав документов, представляемых слушателем для допуска к защите, входит Отзыв Руководителя дипломного проекта. В Отзыве дается характеристика процесса выполнения слушателем дипломного проекта (своевременность подготовки материалов и их качество, уровень знаний, умений и навыков, владение инструментарием исследования и пр.) и делается вывод о возможности присвоения дополнительной квалификации «Мастер делового администрирования – Master of business administration (MBA)».

⇒ Приложение 3.8. Пример Отзывы на дипломный проект

Защита дипломного проекта проходит на открытом заседании Аттестационной комиссии (АК) в соответствии с предварительно утвержденным графиком. Защита дипломного проекта включает:

- представление слушателя (Ф.И.О., тема дипломного проекта; Ф.И.О., должность, научная степень/звание руководителя дипломного проекта);
- доклад слушателя продолжительностью 10–12 мин, в процессе которого в обязательном порядке должен быть использован презентационный материал, т. е. доклад строится как

взаимосвязанное, необходимое и достаточное комментирование всех слайдов графической части проекта;

⇒ Приложение 3.9. Пример Тезисов доклада на заседании Аттестационной комиссии (АК)

- вопросы членов АК и ответы слушателя;
- зачитывание основных положений Отзыва руководителя дипломного проекта;
- зачитывание основных положений Заключения;
- ответ слушателя на замечания, содержащиеся в Отзыве и Заключении;
- подведение итогов заседания АК и оценка дипломных проектов;
- объявление Председателем результатов заседания АК с оглашением оценок всех защищавшихся слушателей.

2. ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

2.1. Общие положения

Дипломный проект выполняется с привязкой к конкретному предприятию инвестиционно-строительной сферы (как правило, это предприятие, на котором работает слушатель). Предприятие может относиться к любому из этапов единого инвестиционного цикла (проектная организация, инвестор, девелопер, генподрядное строительное предприятие, специализированное строительное предприятие, предприятие или организация по эксплуатации и обслуживанию объектов недвижимости различного функционального назначения, управляющая компания и др.).

Для каждого предприятия должны быть определены следующие характеристики, детализирующие направления анализа:

- 1) юридический адрес и полное наименование;
- 2) вид основной деятельности и организационно-правовая форма собственности (со ссылкой на Устав и Учредительный договор);
- 3) основные характеристики производственной деятельности (виды продукции, объемы производства, положение на соответствующем рынке);
- 4) основные характеристики системы управления (организационная структура, производственная структура, общая численность работников, численность административно-управленческого персонала).

В соответствии с общими целями и задачами подготовки слушателей по программе МВА тематика дипломных проектов группируется по ряду основных направлений, как правило, представляющих собой отдельные, относительно самостоятельные сферы менеджмента в составе общей системы управления предприятием.

Унифицированный состав тем в пределах каждого из направлений представлен в Приложении.

⇒ Приложение 1. Основные темы дипломных проектов, рекомендуемые для дипломного проектирования

2.2. Общие требования к содержанию дипломного проекта

Ниже приведены требования к содержанию дипломного проекта, которые являются едиными и обязательными независимо от конкретной темы.

1. В качестве *общего метода анализа* при разработке дипломного проекта предусматривается раскрытие содержания темы «от общего к частному» (*дедуктивный анализ*). С учетом этого в каждом дипломном проекте (в главе 1) должны содержаться теоретические положения, относящиеся к системе менеджмента предприятия в целом, а также конкретизирующие теорию менеджмента применительно:

- к инвестиционно-строительной сфере;
- к этапу единого инвестиционного цикла (в соответствии с тем видом деятельности, который осуществляется на анализируемом предприятии);
- к направленности темы.

Например, если тема включена в состав направления «Финансовый менеджмент», не следует начинать изложение непосредственно с анализа финансовых аспектов управления. Необходимо предварительно дать общую характеристику системы управления любым предприятием (с использованием материала учебного курса «Основы современного менеджмента»), а уже затем показать место, назначение и роль финансового менеджмента как подсистемы в составе общей системы управления. При этом основное внимание должно быть уделено анализу взаимосвязи между подсистемами. Только после этого следует переходить к анализу содержательной характеристики непосредственно финансового менеджмента. Далее по ходу изложения рассматриваются внутренние элементы и взаимосвязи финансового менеджмента.

2. *Дипломный проект разрабатывается применительно к конкретному предприятию, которое:*

- обладает *общими* характеристиками с любыми другими предприятиями инвестиционно-строительной сферы, осуществляющими аналогичные виды деятельности;
- имеет *особые* характеристики, определяемые конкретными условиями деятельности.

Следовательно, разрабатываемые проектные решения должны соответствовать общим принципам и методологии менеджмента, но в равной степени отражать специфику деятельности конкретного предприятия: присущие данному предприятию сильные и слабые стороны, а также наиболее актуальные проблемы и задачи совершенствования управления.

Необходимая и достаточная характеристика предприятия с точки зрения полноты и содержания должна содержаться в главе 2 дипломного проекта.

3. *Общим требованием является наличие в дипломном проекте расчетно-аналитической части, т. е. совокупности аналитических зависимостей и конкретных расчетов, обеспечивающих количественное обоснование и оценку предлагаемых проектных решений. В случае отсутствия данного элемента тема дипломного проекта считается нераскрытой.* Желательно также наличие графического материала в составе Пояснительной записки (рисунки, графики, диаграммы и т. п.).

В каждом дипломном проекте в качестве самостоятельного параграфа главы 3 должен найти отражение *укрупненный расчет эффекта* от реализации предлагаемого проектного решения. При этом следует обосновать и связать критерии, факторы и показатели эффективности.

2.3. Основные требования к содержанию дипломного проекта

2.3.1. Стратегический менеджмент

В соответствии с целевой направленностью стратегического менеджмента дипломные проекты по данному направлению должны содержать проектные решения, ориентированные на обоснование и обеспечение долгосрочных критериев деятельности предприятий инвестиционно-строительной сферы.

В конкретном дипломном проекте может рассматриваться как общая (корпоративная) стратегия развития, так и ее отдельные аспекты (по одному из направлений производственно-хозяйственной деятельности – стратегия инноваций, ценовая стратегия и т. д.).

Тема 1. Разработка стратегии деятельности предприятия и мероприятий по ее реализации. При разработке дипломного проекта необходимо не только представить полноценное обоснование стратегии, но и дать предложения по методам ее практической реализации. Это означает, что в составе главы 3 должны быть представлены конкретные управленческие мероприятия, обеспечивающие реализацию стратегий.

Необходимо также учитывать, что стратегический менеджмент является таким направлением, которое интегрирует в себе многие из вопросов по другим направлениям дипломного проектирования. Таким образом, в качестве управленческих мероприятий в данном случае могут фигурировать отдельные позиции из других направлений (например, управленческая инвентаризация, управленческая диагностика, реструктуризация и т. д.).

Обязательные компоненты проектного решения:

- Обоснование *периода* стратегического управления ($t_{стр}$). Следует учитывать, что его конкретная продолжительность зависит от таких характеристик предприятия, как номенклатура выпускаемой продукции, масштабы производства, уровень кооперации и специализации. При прочих равных условиях существует прямая зависимость между продолжительностью периода стратегического управления, сложностью товарной продукции, масштабами производства, что может быть выражено следующим соотношением:

$$t_{стр} = f(T; V),$$

где T – характеристики товарной продукции;

V – объем выпуска товарной продукции.

Кроме того, период стратегического управления увеличивается по мере развития и интеграции организационной структуры.

- Обоснование *критериев* стратегического управления. По своему назначению и содержательной характеристике эти критерии равнозначны целевым параметрам развития предприятия. В соответствии с современными концепциями стратегического менеджмента рекомендуется

принимать в качестве результирующего критерия ($L_{\text{стр}}$) *рост рыночной стоимости бизнеса предприятия (стоимостной подход к управлению)*:

$$L_{\text{стр}} = C_{\text{бизн}} \rightarrow \max,$$

где $C_{\text{бизн}}$ – рыночная стоимость бизнеса.

То же самое может быть выражено через динамическое представление критерия, т. е. через максимизацию приростов рыночной стоимости бизнеса ($\Delta C_{\text{бизн}}$) в каждом из периодов стратегического управления:

$$L_{\text{стр}} = \{\Delta C_{\text{бизн}} t_{\text{стр}(i)}\} \rightarrow \max.$$

- *Обоснование объекта и предмета* стратегического управления. *Объектом* может являться как предприятие в целом (бизнес-система), так и его отдельные части (подсистемы), в качестве которых принимаются бизнес-линии, совпадающие в известной степени с направлениями производственно-хозяйственной деятельности предприятия. В соответствии со стоимостным подходом в качестве *предмета* управления принимаются *стоимостнообразующие факторы*, тем или иным образом влияющие на результирующий показатель рыночной стоимости бизнеса:

$$C_{\text{бизн}} = f(F_{\forall}),$$

где F_{\forall} – полная комбинация стоимостнообразующих факторов (суммарные издержки, соотношение спроса и предложения, факторы риска и т. д.).

- *Обоснование субъекта* стратегического управления. По определению стратегия реализуется на уровне топ-менеджмента предприятия (но реализуется, естественно, всей системой менеджмента). В дипломном проекте должно быть дано детализированное представление субъекта стратегического управления, т. е. состав управленческих подразделений (по уровням и звеньям организационной структуры управления), конкретным образом участвующих в формировании и реализации управленческой стратегии с указанием выполняемых ими функций и задач управления (в данном случае может быть использована так называемая «матрица РАЗУ»).

- *Процессные характеристики стратегического управления*. К ним относятся этапы и стадии реализации стратегии, содержание конкретных управленческих мероприятий с указанием их стратегической целевой ориентации. При этом особое внимание должно быть уделено взаимосвязям между этапами, т. е. тому, чтобы «выход» предшествующего этапа (y_{i-1}) служил необходимым и достаточным «входом» (x_i) для последующего этапа:

$$\xrightarrow{x_{i-1}} X_{i-1} \rightarrow Y_{i-1} \begin{matrix} Y_{i-1} \\ \rightarrow \\ X_i \end{matrix} Y_i \xrightarrow{Y_i}.$$

По каждому из этапов должен быть определен и охарактеризован конкретный конечный результат.

- *Оценка эффективности* стратегического управления. Согласно стоимостному подходу в качестве результирующего критерия эффективности должен приниматься *прирост рыночной стоимости*

бизнеса (как в абсолютном, так и в относительном выражении, поскольку с позиций стратегического менеджмента в равной степени важны и *величина*, и *темп* прироста). Соответственно, показателем эффективности будет являться увеличение потока доходов предприятия (Дх) (общее и с точки зрения конкретных управленческих мероприятий) в денежной форме:

$$\{C_{\text{рын}}(t) - C_{\text{рын}}(t-1)\} > 0 \rightarrow f(\sum D_{\text{х}t} - \sum D_{\text{х}t-1}) \rightarrow \max.$$

Т е м а 2. Формирование комплекса методов стратегического управления предприятием (стратегический анализ, стратегическое планирование). На основании предварительно обоснованной стратегии должна быть осуществлена совокупность мер по ее реализации. В дипломном проекте необходимо охарактеризовать предлагаемые мероприятия в соответствии с их принадлежностью к стратегическому анализу или стратегическому планированию. Предлагаемые методы (с учетом необходимой и достаточной конкретизации их состава и содержания) должны быть системно увязаны между собой. Также необходимо провести сравнительный анализ существующих и предлагаемых методов для последующей оценки их эффективности. Результатом выполнения дипломного проекта (содержанием проектного решения) следует считать рекомендации по изменению характера воздействия системы менеджмента на управляемый (производственный) процесс с целью обеспечения максимальной мотивации персонала производства и управления.

Т е м а 3. Проектирование подсистемы стратегического управления предприятием. Основная задача заключается в определении состава элементов подсистемы и связей между ними. Особое внимание необходимо уделить стратегическому управлению, проявляющемуся как подсистема и в производстве, и в управляющей системе.. Для производства это целенаправленные изменения всей совокупности используемых факторов (например, обновление технической базы, усовершенствование технологий, применение прогрессивных форм организации производства, изменение квалификационного состава производственного персонала). Для управления одной из конкретных новаций это может быть разработка и внедрение стратегически ориентированных регламентов управления (например, технологий на основе сбалансированной системы показателей).

Т е м а 4. Разработка методов повышения конкурентоспособности предприятия. Основное внимание в данной теме должно быть уделено исследованию того конкретного рынка, на котором реализуется продукция предприятия. В качестве метода анализа может быть рекомендовано применение «Бостонской матрицы». Методы должны обязательно соответствовать требованиям реализуемости и эффективности (т. е. затраты на их разработку и внедрение должны окупаться за счет дополнительно получаемого предприятием дохода). Односторонний анализ не одобряется: наряду с характеристикой

конкурентных преимуществ обязательно должны быть выявлены и слабые стороны рыночной позиции предприятия.

В рамках данной темы в качестве предмета управления принимаются *факторы конкурентоспособности*. Необходимо учитывать, что эти факторы являются подчиненными по отношению к стоимостнообразующим, поэтому в дипломном проекте необходимо отразить взаимосвязи этих факторов с изменением стоимости бизнеса.

Т е м а 5. Применение методов Project-менеджмента в процессе стратегического управления. Одной из основных задач при разработке дипломного проекта является обоснование структурно-логического единства стратегического управления и Project-менеджмента, т. е. наличие совокупного, целостного рассмотрения этих процессов. Project-менеджмент должен быть «вписан» в общий контур стратегического управления. Единство этих составляющих достигается за счет того, что общая стратегия предприятия в обязательном порядке конкретизируется в виде совокупности проектов (бизнес-проектов), управление реализацией которых осуществляется в соответствии с методологией Project-менеджмента. В дипломном проекте могут быть представлены различные варианты трансформации стратегии в совокупность проектов. Например, в качестве проекта может фигурировать вновь формируемая бизнес-линия. Следует также охарактеризовать те условия, при которых стратегическое управление на базе Project-менеджмента трансформируется в тактическое (и далее в оперативное).

Т е м а 6. Формирование и реализация ценовой стратегии предприятия. На любом предприятии одновременно разрабатывается и реализуется несколько стратегий, каждая из которых представляет собой обязательное условие достижения глобальной цели (часто определяемой как *миссия* предприятия). Поскольку именно от ценовой стратегии зависят результаты реализации товарной продукции и рыночная позиция предприятия в целом, ценовая стратегия обладает наивысшим приоритетом среди всех остальных. При разработке дипломного проекта прежде всего следует уделить внимание комплексному анализу ценообразующих факторов и тенденций их изменения в течение периода стратегического управления.

Как известно, существует два вида ценовых стратегий. Первый соответствует ориентации на *норму* прибыли. Реализация данного вида стратегии предполагает наличие у предприятия возможностей производства инновационной товарной продукции либо резервов снижения издержек по сравнению с конкурентами. Второй вид соответствует ориентации на *массу* прибыли, и его реализация предполагает в качестве одного из методов диверсификацию товарной номенклатуры. В дипломном проекте должны быть представлены необходимые обоснования в пользу выбора конкретного типа стратегии и предложены мероприятия по ее реализации.

2.3.2. Организация управления

Целевым назначением организации управления является повышение качества менеджмента на основе интенсификации и роста инновационного потенциала управленческого процесса. При этом результирующим критерием может являться как увеличение стоимости бизнеса, так и сокращение абсолютных и/или относительных издержек управления. Соответственно, проектное решение должно отражать те конкретные мероприятия, реализация которых обеспечивает достижение результирующего критерия.

Т е м а 1. Управленческая диагностика организационной структуры предприятия и методы ее совершенствования. Необходимо четко обозначить целевую направленность управленческой диагностики, а также определить границы диагностируемой области (организационная структура предприятия в целом, организационная структура производства, организационная структура аппарата управления, группа однородных структурных подразделений).

Основным содержанием данной темы является обоснование комплекса управленческих мероприятий, которые можно разделить на две взаимосвязанные группы.

Первая группа включает мероприятия, выполнение которых обеспечивает адекватную оценку *существующего состояния* (уровня качества) производства и управления на предприятии (Q_{sq}). Основное внимание при этом уделяется анализу *негативных факторов*, снижающих конечную эффективность функционирования предприятия, как то:

- дублирование управленческих функций и задач;
- нечеткое определение субъектности управления;
- нерациональные решения по технологии обработки информации;
- несоответствие выполняемых управленческих задач целевым критериям стратегического управления;
- дополнительные издержки и неоправданные потери в производственном процессе;
- отсутствие четкой взаимосвязи между производственными подразделениями;
- нечеткая структуризация бизнес-системы предприятия по бизнес-линиям, бизнес-процессам и бизнес-позициям;
- отсутствие синхронизации между материальными, финансовыми потоками;
- недостаточный уровень квалификации и профессиональной подготовки управленческого и производственного персонала;
- неадекватный тип организационной структуры и т. д.

В экономическом выражении констатация подобных факторов равнозначна прогнозу величины потерь совокупного денежного потока и, следовательно, уменьшения результирующей величины $S_{бизн}$:

$$-\Delta C_{бизн} = f(\Sigma - \Delta D_x) = f'(F_{негат})_{\forall}.$$

Результатом констатирующей диагностики является определение реального уровня качества менеджмента и организации производства, а также «болевых точек», наличие которых оказывает отрицательное влияние на эффективность функционирования предприятия. Эти «болевые точки» должны быть ранжированы по степени своего негативного воздействия и сгруппированы по критерию однородности.

Вторая группа включает мероприятия, реализация которых должна обеспечить ликвидацию (или сведение к минимуму) негативных воздействий. Таким образом, совокупность этих мероприятий следует рассматривать как основу для разработки плана последующего совершенствования организационной структуры (взаимосвязь с темой 2). Сущность этих мероприятий может быть выражена целевой функцией следующего вида:

$$L = - \Delta C_{\text{бизн}} = f(\Sigma - \Delta D_x) = f'(F_{\text{негат}})_{\forall} \Rightarrow 0.$$

Т е м а 2. Проектирование подсистемы управления организационным развитием предприятия. Одним из основных элементов качественной характеристики является определение понятия «организационное развитие», которое может рассматриваться на следующих соподчиненных (иерархических) уровнях:

- организационное развитие *предприятия в целом*.

[Проектное решение должно содержать мероприятия по реформированию организационной структуры, а также управляемой (производственной) и управляющей подсистем. Конкретным выражением реформирования могут являться: изменение числа структурных подразделений; перераспределение функций и задач между ними; изменение внешних взаимосвязей предприятия; совершенствование организационно-правовой формы собственности (например, перевод закрытого акционерного общества в открытое, создание холдинговой структуры и т. п.); перераспределение бизнес-линий и бизнес-процессов и т. д.];

- организационное развитие *производства*.

[В составе проектного решения должны быть предложены мероприятия, реализация которых обеспечивает оптимальное соединение элементов овеществленного и живого труда в процессе создания конечной товарной продукции. К таким мероприятиям могут быть отнесены изменения производственной и территориальной структуры; трансформация кооперационных связей и связей по специализации; внедрение методов сетевого планирования и управления; разработка системы диспетчеризации (оперативного управления); совершенствование бизнес-позиций и бизнес-процессов];

- организационное развитие *системы управления*.

[Основным содержанием проектного решения является обоснование комплекса мероприятий, обеспечивающих повышение качества

управленческих решений и управленческого процесса в целом, т. е. целевая функция имеет вид

$$L = \Delta Q_{\text{упр}} = f(F_{\forall}) \rightarrow \max,$$

где $Q_{\text{упр}}$ – качество управления;

F_{\forall} – полная совокупность факторов, влияющих на качество управления.

К конкретным мероприятиям могут быть отнесены: изменение типа организационной структуры управления (например, переход от линейно-функциональной структуры к структуре управления по проекту – взаимосвязь с темой 5 направления «Стратегический менеджмент»); разработка общих и/или детализированных *регламентов управления*, назначением которых являются: рациональное распределение субъектности, исключающее дублирование выполняемых управленческих функций и задач, обеспечивающее результативность на каждом из этапов процесса управления и четко определенную ответственность каждого работника аппарата управления за качество предлагаемых управленческих решений; оптимизация численности работников аппарата управления; рациональное сочетание централизма и децентрализации в управленческом процессе и т. д.].

Т е м а 3. Разработка комплекса управленческих решений по реструктуризации бизнес-системы предприятия. Составными элементами проектного решения являются: формирование концептуальной модели реструктуризации предприятия; системный анализ факторов, оказывающих влияние (как положительное, так и отрицательное) на проведение реструктуризации; мероприятия по созданию системы мониторинга и управления процессом реструктуризации; инжиниринговые методы реструктуризации предприятия и методы преобразования его продуктового портфеля; организационные методы проведения реструктуризации; информационное обеспечение процесса реструктуризации (взаимосвязь с темой 1 данного направления и с темой 1 направления «Финансовый менеджмент»):

$$L = \left\{ \begin{array}{l} \text{БПоз}_{(1..i)} \in \text{БПоз}_{\forall} \rightarrow \text{БПоз}'_{(1..i)}; \\ \quad \quad \quad \downarrow \\ \text{БП}_{(1..j)} \in \text{БП}_{\forall} \rightarrow \text{БП}'_{(1..j)}; \\ \quad \quad \quad \downarrow \\ \text{БЛ}_{(1..m)} \in \text{БЛ}_{\forall} \rightarrow \text{БЛ}'_{(1..m)}; \\ \quad \quad \quad \downarrow \\ \text{БС} \rightarrow \text{БС}', \end{array} \right.$$

где БПоз, БП, БЛ, БС – бизнес-позиции, бизнес-процессы, бизнес-линии и бизнес-система в целом в своем существующем состоянии соответственно;

БПоз', БП', БЛ', БС' – то же после реструктуризации;

i – общее количество реструктурируемых бизнес-позиций;

j – общее количество реструктурируемых бизнес-процессов;

m – общее количество реструктурируемых бизнес-линий;

\forall – общее количество бизнес-позиций, бизнес-процессов и бизнес-линий соответственно.

Итоговым количественным выражением реализации предлагаемых мероприятий будет увеличение рыночной стоимости бизнеса.

Т е м а 4. Разработка предложений по обоснованию бизнес-линий и бизнес-процессов предприятия. Первичным элементом содержательной характеристики данной темы является обоснование соответствия между разрабатываемыми предложениями управленческой стратегии предприятия (взаимосвязь с темой 1 «Разработка стратегии деятельности предприятия и мероприятий по ее реализации» и темой 3 «Проектирование подсистемы стратегического управления предприятием» направления «Стратегический менеджмент»). То есть реструктуризация бизнес-линий и бизнес-процессов рассматривается как один из основных механизмов реализации общей управленческой стратегии. Кроме того, содержательная характеристика должна включать комплексный анализ существующих бизнес-линий и бизнес-процессов с подробным обоснованием их недостатков. В соответствии с общими положениями по проведению реструктуризации содержательная характеристика включает подробное изложение предлагаемых управленческих мероприятий, которые могут заключаться в полном или частичном изменении бизнес-линий и/или бизнес-процессов.

Т е м а 5. Разработка информационного обеспечения управленческой диагностики предприятия. Информационные параметры процесса управленческой диагностики составляют основное содержание проектного решения. . Рекомендуется обратить внимание на то обстоятельство, что разрабатываемое информационное обеспечение должно дать возможность руководству предприятия осуществлять диагностику в мониторинговом режиме, что накладывает определенные ограничения на объемы, точность и периодичность обработки информации. В дипломном проекте должны быть отражены такие основные параметры информации, которые с необходимой полнотой, точностью и актуальностью характеризуют любой диагностируемый объект. Кроме того, проектное решение должно содержать обоснованные предложения по рациональному режиму использования информации (состав пользователей, селективный отбор информации для различных уровней и звеньев управления, режим доступа, ориентированные на конкретного пользователя формы представления информации и т. д.). В дипломном проекте должна быть отражена причинно-следственная связь

между качеством информационного обеспечения ($Q_{\text{инф}}$) и качеством управления ($Q_{\text{упр}}$):

$$Q_{\text{упр}} = f(Q_{\text{инф}}) = f'(A; П; Т),$$

где А, П, Т – актуальность, полнота и точность информации соответственно.

2.3.3. Управление персоналом

Все проектные решения по данному направлению ставят своей целью повышение эффективности использования труда как важнейшего фактора производства. При этом необходимо учитывать принципиальные различия между управленческой и исполнительской деятельностью. Конкретные дипломные проекты могут охватывать как оба вида деятельности, так и один из них.

Тема 1. Проектирование подсистемы управления персоналом предприятия. В дипломном проекте необходимо четко позиционировать подсистему управления персоналом по отношению к другим подсистемам управления предприятием. Это означает, что должны быть охарактеризованы цели, задачи, внешние и внутренние взаимосвязи. Содержание проектного решения должны составлять управленческие мероприятия, обеспечивающие повышение эффективности работы персонала. В качестве результирующего критерия в данном случае целесообразно принимать повышение производительности труда, рассчитываемое по формуле

$$L = \Delta П_{\text{тр}} \rightarrow \max.$$

Необходимо учитывать, что измерение производительности труда в управляющей подсистеме имеет свою специфику, в связи с чем следует использовать такие показатели, как повышение эффективности управленческих решений, сокращение сроков их формирования, абсолютное и относительное сокращение численности управленческого персонала:

$$L = \max \text{Eff}_{\text{упр}} = f(\Delta \text{Eff}_{\text{упр.реш}}; - \Delta t_{\text{упр.реш}}; - \Delta N_{\text{упр}}),$$

где $\text{Eff}_{\text{упр.реш}}$ – эффективность управленческих решений (мерой эффективности является прирост денежного потока и, соответственно, рыночной стоимости бизнеса);

$t_{\text{упр.реш}}$ – продолжительность формирования управленческих решений;

$N_{\text{упр}}$ – численность управленческого персонала, чел.

Кроме того, должно выполняться требование опережающего роста производительности труда по отношению к затратам на соответствующие мероприятия (в составе издержек управления):

$$\text{grad } П_{\text{тр}} > \text{grad } I_{\text{упр}},$$

где $\text{grad}P_{\text{тр}}$, $\text{grad}I_{\text{упр}}$ – темп прироста (градиент) производительности труда и издержек управления соответственно.

В качестве обязательных элементов подсистемы управления персоналом должны фигурировать повышение квалификации и профессиональная переподготовка, совершенствование системы межличностных коммуникаций, внедрение методов группового взаимодействия. Все эти элементы должны быть подробно охарактеризованы в дипломном проекте. При проектировании подсистемы необходимо определить стратегический, тактический и оперативный уровни ее функционирования, состав и формы представления необходимой информации, иерархические связи (с руководством предприятия, и с подчиненными подразделениями). Самостоятельными направлениями проектного решения могут являться предлагаемый вариант организационного развития подсистемы управления персоналом и формирование подсистемы PR-обеспечения деятельности предприятия.

Т е м а 2. Анализ системы управления персоналом на предприятии и методы ее совершенствования. В соответствии с положениями теории управления методы должны быть разделены на следующие группы:

- административно-распорядительные (организационные);
- экономические;
- социально-психологические.

В проектном решении должен содержаться сравнительный анализ существующих и предлагаемых методов по всем или одной группе. Так, например, в составе организационных методов могут быть предложены мероприятия по сокращению численности, перераспределению подчиненности и должностных обязанностей управленческого персонала, реорганизации кадровых служб предприятия в целом. В этом случае в качестве факторов эффективности будут выступать сокращение абсолютных и/или относительных издержек управления, сокращение продолжительности формирования управленческих решений и, следовательно, ускорение производственного процесса в целом:

$$L = \max \Delta \text{Eff}_{\text{упр.орг}} = f(\min I_{\text{упр}}; \min t_{\text{упр.реш}}).$$

В составе экономических методов могут быть предложены прогрессивные системы оплаты труда управленческого персонала, обеспечивающие взаимосвязь между размером оплаты и эффективностью разрабатываемых управленческих решений (вплоть до участия в прибылях $P_{\text{р}}$):

$$L = \max \Delta \text{Eff}_{\text{упр.эк}} = \max \sum \text{ЗП}_{\text{упр}} = f(P_{\text{робщ}}) = f'(\text{Eff}_{\text{упр.реш}}),$$

где $\sum \text{ЗП}_{\text{упр}}$ – общая заработная плата управленческого персонала (включая базовую и все виды стимулирующих надбавок);

$P_{\text{робщ}}$ – общая прибыль от реализации товарной продукции;

$\text{Eff}_{\text{упр.реш}}$ – эффективность управленческих решений.

Предложения по использованию социально-психологических методов должны обеспечивать повышение эффективности группового взаимодействия, устойчивую мотивацию работников на достижение максимальных конечных результатов деятельности предприятия в целом и т. п. Мерой эффективности подобных мероприятий является повышение производительности труда:

$$L = \max \Delta \text{Eff}_{\text{упр.соц}} = \max \Delta \text{Птр.}$$

Тема 3. Планирование и обеспечение карьерного роста работников предприятия. В соответствии с темой содержание проектного решения должно базироваться на совокупности конкретных управленческих мероприятий, ориентированных на устойчивый карьерный рост сотрудников, и обеспечение на этой основе повышения эффективности деятельности предприятия. Исходным моментом разработки проектного решения следует считать комплексный анализ понятия карьерный рост. Необходимо учитывать, что он не является определяющим мотивом для всех без исключения категорий работников. Приоритетность данного мотива варьируется в зависимости от множества факторов (направленность и уровень профессиональной подготовки, демографические и возрастные характеристики, тип личности и т. д.). В связи с этим необходимо использовать данные управленческой диагностики, одним из обязательных объектов которой является персонал предприятия (взаимосвязь с темой 4 данного направления). Процесс карьерного роста должен быть структурирован по срокам, иерархии должностей, категориям персонала. Необходимо также учитывать взаимную зависимость карьерного роста и совершенствования экономических и социально-психологических методов управления (взаимосвязь с темой 2 данного направления):

$$L = \max \Delta Q_{\text{упр.перс}} = f(\text{Eff}_{\text{упр.орг}}, \text{Eff}_{\text{упр.эк}}, \text{Eff}_{\text{упр.соц}}).$$

Тема 4. Методика диагностики управленческого персонала предприятия во взаимосвязи с совершенствованием системы управления. Из названия темы следует, что она тесно связана с темой 1 направления «Стратегический менеджмент», темой 1 направления «Организация управления», а также с темой 1 данного направления. Эти взаимосвязи должны быть отражены в дипломном проекте. Конкретные требования к проектному решению заключаются в комплексном обосновании и анализе:

- *целей* диагностики (они должны корреспондироваться с критериями и показателями, перечисленными в теме 1 данного направления, т. е. отражать направления и методы повышения эффективности работы персонала предприятия);
- *объекта* диагностики (персонала предприятия в целом, коммуникационных связей персонала, управленческого персонала, производственного персонала, отдельных должностных и/или профессиональных групп персонала);
- *предмета* диагностики; с учетом многоаспектности управленческой деятельности в качестве конкретного предмета

диагностики могут выступать все конкретные характеристики персонала (профессиональные, должностные, коммуникационные, социально-психологические и т. д.);

- *содержания* диагностики, т. е. состава и характеристики конкретных мероприятий, совокупность которых обеспечивает достижение законченного результата и реализацию целей диагностики персонала;
- *формата* диагностики, т. е. организационной формы ее проведения (разовое обследование, комплексное обследование, мониторинг, «пилотная» диагностика).

По каждому из перечисленных элементов целесообразно представлять в дипломном проекте существующее состояние (если на предприятии действует диагностическая система) и предлагаемые варианты. Кроме того, необходимо указать на основные направления использования результатов диагностики персонала (взаимосвязь с темами 1 и 2 направления «Стратегический менеджмент», темами 1 и 5 направления «Организация управления», темой 1 данного направления). Сущность диагностических мероприятий сводится к адекватному определению существующего состояния предприятия:

$$S_{sq(t)} \{X_{\text{техн}}(X_1, \dots, X_n); X_{\text{технол}}(X_1, \dots, X_m); X_{\text{орг}}(X_1, \dots, X_k); X_{\text{экон}}(X_1, \dots, X_p); X_{\text{соц}}(X_1, \dots, X_g)\},$$

Где $X_{\text{техн}}$, $X_{\text{технол}}$, $X_{\text{орг}}$, $X_{\text{экон}}$, $X_{\text{соц}}$ – совокупность характеристик технической, технологической, организационной, экономической и социальной подсистем общей системы управления предприятия соответственно;

n , m , k , p , g – количество диагностируемых характеристик технической, технологической, организационной, экономической и социальной подсистем соответственно.

2.3.4. Логистика

В дипломном проекте должно быть представлено развернутое обоснование логистической системы предприятия как *объекта управления*. Это означает, что логистическая система должна быть корректно позиционирована в общей системе управления предприятием (в частности, следует отразить положение логистической системы как *обеспечивающей* и те связи, которые объединяют ее с основными *функциональными* подсистемами – технической, технологической, организационной, экономической). Кроме того, необходимо четко определить *предмет управления*. В соответствии с назначением логистики в качестве предмета управления должны, в первую очередь, приниматься *материальные потоки*, т. е. совокупность используемых в процессе производства материальных ресурсов в сочетании с временными параметрами их формирования, распределения и использования. Соответственно, одной из задач, решаемых в дипломном проекте, является определение обязанностей, прав, компетенции и ответственности при обосновании количественных и временных

параметров материальных ресурсов. В соответствии с общим представлением любой системы логистика может быть представлена в обобщенном виде на рисунке.

В соответствии с изложенным, в качестве предмета управления можно принять оператор Z , а также обеспечивающие его формирование операторы X и Y . В этом аспекте логистическая система в целом будет представлять собой процесс последовательной трансформации $X \rightarrow Y \rightarrow Z$. Если в дипломном проекте анализируются факторы эффективности логистики и воздействие логистической подсистемы на результирующие показатели деятельности предприятия, то процесс трансформации имеет вид $X \rightarrow Y \rightarrow Z \rightarrow U$.

Логистическая подсистема



Обобщенная структура логистической подсистемы:

X – показатели и условия осуществления логистики (необходимое количество материально-технических ресурсов в специфицированном виде, сроки поставки, перечень организаций-поставщиков и т. п.); Y – планы материально-технического обеспечения производства;

Z – материально-технические потоки, детализированные по конкретным ресурсам, срокам поставки и получателям; U – готовая товарная продукция.

С другой стороны, одна из очевидных специфических особенностей логистической системы заключается в том, что она, по своей сути, представляет одну из конкретных разновидностей *коммуникационных систем*. В связи с этим в качестве конкретного предмета управления могут приниматься такие параметры, как время коммуникации (оперативность логистической системы), топология коммуникационной сети (структура логистической системы), а также надежность логистической системы и экономические показатели ее функционирования.

Тема 1. Разработка методов повышения эффективности логистической системы предприятия. Данная тема связана с темой 1 направления «Стратегический менеджмент», темами 2, 3 и 4 направления «Организация управления». Следовательно, содержание проектного решения должно включать характеристики взаимосвязей общей стратегии управления с целями организационного развития и реструктуризации предприятия. Основным содержанием проектного решения следует считать совокупность организационно-распорядительных и экономических методов, обеспечивающих более эффективное функционирование логистической системы. Возможным вариантом является включение в проектное решение только одной из групп методов. Следует учитывать, что к организационным методам (входят в состав группы организационно-распорядительных методов) относятся и те мероприятия, которые ориентированы на трансформацию *системы управления логистикой*. Обязательным элементом проектного решения является определение критериев, факторов и показателей эффективности и прогнозное определение величины эффекта. С учетом того, что логистика является частью содержания управленческой функции «организация», можно представить целевую функцию эффективности следующим образом:

$$L_{\text{упр.лог}} = \max d (\Delta \text{Eff}_{\text{упр.орг}}) = \min t_{\text{произв}},$$

где $\Delta \text{Eff}_{\text{упр.орг}}$ – общее повышение эффективности управления за счет организационно-распорядительных методов;

d – доля $\Delta \text{Eff}_{\text{упр.орг}}$, обеспечиваемая реализацией мероприятий по совершенствованию логистической системы;

$t_{\text{произв}}$ – продолжительность производственного процесса.

Т е м а 2. Формирование подсистемы логистики в составе системы управления предприятием. При подготовке дипломного проекта по данной теме необходимо учитывать, что, с одной стороны, логистика является относительно самостоятельной подсистемой управления, т. е. имеет свою внутреннюю структуру и содержание, а с другой, является частью общей системы управления. В данной теме главным образом следует раскрыть первый аспект. По своему целевому назначению тема ориентирована на две различные управленческие ситуации:

- *ситуация 1* – создание нового предприятия или нового структурного подразделения (филиал, территориальное подразделение, дочерняя фирма и т. п.). В этом случае логистическая система отсутствует и ее нужно формировать в соответствии с предварительно определенными управленческой стратегией и целями организационного развития (взаимосвязь с темой 1 направления «Стратегический менеджмент» и темой 2 направления «Организация управления»). Соответственно, должна быть определена структура логистической системы, т. е. выявлен состав подразделений аппарата управления, осуществляющих обеспечение производственного процесса материальными ресурсами. Совокупность этих подразделений составляет логистическую систему предприятия. Кроме того, должна быть обоснована численность персонала, выполняющего указанные частные функции управления. Обязательным составным элементом проектного решения должен являться анализ взаимосвязей логистической подсистемы с другими функциональными подсистемами управления предприятием. Наконец, в дипломном проекте должна быть охарактеризована подчиненность логистической подсистемы и дано обоснование распределения полномочий в процессе формирования, принятия решений по логистике и контроля за их исполнением. Таким образом, структура логистической подсистемы должна быть представлена в организационном, функциональном и административном аспектах. Рекомендуется рассматривать в дипломном проекте критерии и показатели эффективности формирования логистической подсистемы. В качестве частных критериев могут быть приняты:

- минимизация численности управленческого персонала, выполняющего логистические функции, т. е.

$$N_{\text{лог}} \rightarrow \min;$$
$$N_{\text{лог}} / N_{\text{упр. общ}} \rightarrow \min,$$

где $N_{\text{лог}}$ – численность управленческого персонала, выполняющего логистические функции, чел.;

$N_{\text{упр.общ}}$ – общая численность управленческого персонала, чел.;

– минимизация непроизводительных затрат и потерь рабочего времени, возникающих вследствие нерациональной организации логистики, т. е.

$$\sum_{i=1}^n -\Delta t_i \rightarrow 0,$$

где $-\Delta t_i$ – непроизводительные затраты и потери рабочего времени i -го вида;

n – число видов потерь;

– синхронизация движения материальных, трудовых и транспортных потоков и т. п.

• *ситуация 2* – полная или частичная реструктуризация предприятия. В данном случае необходима трансформация уже существующей логистической системы (взаимосвязь с темами 3 и 4 направления «Организация управления»). Содержанием трансформации является изменение топологии логистики как коммуникационной системы, перераспределение функций по управлению логистикой, изменение связей по кооперации и специализации. Поскольку трансформируется уже существующая логистическая система, необходимо осуществить сравнительный анализ эффективности ее функционирования до и после осуществления трансформации. В качестве меры эффективности могут быть предложены показатели:

– сокращение величины непроизводительных затрат и потерь, т. е.:

$$\left(\sum_{i=1}^n -\Delta t_i\right)_{t-1} - \left(\sum_{i=1}^n -\Delta t_i\right)_t > 0,$$

где $\left(\sum_{i=1}^n -\Delta t_i\right)_{t-1}$ – величина непроизводительных затрат и потерь до трансформации логистической системы;

$\left(\sum_{i=1}^n -\Delta t_i\right)_t$ – то же после трансформации;

– эффект, выражающийся в выпуске дополнительного объема продукции и получении соответствующего дополнительного дохода за счет сокращения непроизводительных затрат и потерь различного вида:

$$+\Delta D_x = f(+\Delta V) = f\left(\sum_{i=1}^n -\Delta t_i \rightarrow 0\right),$$

где $+\Delta D_x$ – дополнительный доход, руб.;

$+\Delta V$ – дополнительный объем выпуска продукции;

– сокращение абсолютной и/или относительной величины издержек управления ($-\Delta I_{\text{упр}}$) за счет уменьшения численности работников, выполняющих логистические функции;

$$-\Delta I_{\text{упр}} = f(N_{\text{упр.общ}} \rightarrow \min) = f(N_{\text{лог}} \rightarrow \min).$$

Тема 3. Анализ предприятия как коммуникационной системы.

Данная тема является в значительной степени исследовательской. Это связано с недостаточной проработанностью коммуникационных аспектов функционирования предприятий. В дипломном проекте должны быть отражены следующие основные вопросы:

– *целевая ориентация* дипломного проекта и проектного решения, т. е. необходимо раскрыть актуальность и практическую значимость анализа коммуникаций для обеспечения конечной эффективности функционирования предприятий;

– *анализ понятий «коммуникация» и «коммуникационная система»* применительно к экономической деятельности и предпринимательским структурам; логистические связи предприятия должны быть разделены на внешние и внутренние; соответственно, должно быть охарактеризовано их влияние на результаты деятельности как экзогенных, так и эндогенных факторов. Необходимо также определить границы логистической системы и ее внутренняя структура. Самостоятельным аспектом является обоснование состава конкретных *объектов и методов* анализа (в число методов, наряду с качественными, обязательно должны включаться количественные);

– *специфика коммуникаций*, т. е. особенности логистических связей, характерные именно для предприятий инвестиционно-строительной сферы. Основным специфическим фактором следует считать чрезвычайно широкую номенклатуру потребляемых материально-технических ресурсов, что приводит к увеличению числа элементов логистической системы и соответствующих связей;

– *результаты анализа*, должны обеспечивать возможность обоснования конкретных стратегических решений, предложений по реструктуризации, организационному развитию и т. п., т. е. влиять на повышение эффективности функционирования предприятия в целом и/или его основных подсистем (управляющей и управляемой).

2.3.5. Инвестиционный менеджмент

Данное направление имеет особое значение для предприятий инвестиционно-строительной сферы, для которых инвестиции являются системообразующим фактором. Соответственно, общим назначением проектных решений должно быть повышение эффективности инвестиций во всех их основных аспектах: совершенствования инвестиционного процесса, оптимизации размера инвестиций и инвестиционных схем, улучшения основных инвестиционных параметров (внутренняя норма доходности, срок окупаемости и т. д.). Одной из основных проблем при подготовке дипломных проектов по данному направлению следует считать четкое позиционирование инвестиционного менеджмента по отношению к управленческому процессу в целом. Несмотря на особую роль инвестиционного менеджмента, он не исчерпывает всего содержания управленческого труда, состава управленческих решений и содержания управленческих мероприятий, проводимых на предприятии инвестиционно-строительной сферы в целом. Целесообразно

обосновывать мероприятия в составе инвестиционного менеджмента как относящиеся к стратегическим приоритетам управления и, соответственно, к уровню топ-менеджмента. Объективным обоснованием подобного подхода является то обстоятельство, что любые инвестиции, по определению, формируют *будущую* деятельность предприятия. Соответственно, в наиболее общем виде *проектные решения по инвестиционному менеджменту следует рассматривать как интегрированный «вход» финансового менеджмента.*

Т е м а 1. Управление инвестиционной деятельностью предприятия. При раскрытии данной темы следует взаимосвязанно излагать две основные компоненты – саму инвестиционную деятельность (как *управляемую*) и деятельность, связанную с разработкой соответствующих управленческих решений (т. е. *управляющую*). Необходимо обосновать состав тех параметров инвестиционной деятельности, которые должны формироваться и отслеживаться при стратегическом, тактическом и оперативном управлении, а также диапазоны их приемлемых состояний. По каждому из конкретных управленческих мероприятий должны быть определены субъекты управления, периоды управления и результаты управления (т. е. разработаны предлагаемые управленческие решения и выявлены ожидаемые результаты их реализации). Так же, как и в ряде других тем, должны быть определены объект управления (инвестиционная деятельность в целом или ее конкретные элементы), предмет управления (совокупность управляемых параметров – внутренняя норма доходности, срок окупаемости, объем и структура инвестиций и т. д.), субъект управления (конкретная привязка выполняемых управленческих мероприятий к организационной системе управления, при этом может иметь место вариант, когда для повышения эффективности управления формируется самостоятельное подразделение инвестиционного менеджмента или перераспределяются соответствующие функции), а также процессные характеристики управления (определение границ плановых и контрольных периодов, формы и содержания соответствующей информации).

Т е м а 2. Организация системы бюджетного управления на предприятии. Целевым назначением данной темы является разработка проектных решений, определяющих совокупность прав, обязанностей, компетенции и ответственности по бюджетному управлению на предприятии. Необходимо обратить особое внимание на то, что на многих предприятиях инвестиционно-строительной сферы полноценная система бюджетного управления или вообще отсутствует, или функционирует на недостаточном уровне. В связи с этим в дипломном проекте следует уделить повышенное внимание изложению актуальности и практической значимости данного вида управленческой деятельности для успешной деятельности в рыночных экономических условиях. Точно так же, как само финансирование является основным механизмом рационального использования инвестиций, *инвестиционный бюджет следует считать*

основным механизмом финансирования деятельности предприятий инвестиционно-строительной сферы. В связи с вышеизложенным особое значение приобретает адекватная адаптация организационной структуры управления к целям и задачам рационального использования денежных ресурсов. В общем виде организация системы бюджетного управления должна включать как собственно организационные (связанные с использованием управленческого труда), так и технические, а также технологические элементы. Это означает, что обязательной составной частью проектного решения должны являться информационно-технические и информационно-технологические характеристики. Основное содержание проектного решения заключается в разработке организационно-распорядительной схемы формирования инвестиционного бюджета. Такая схема должна обеспечивать рациональное распределение задач и процедур бюджетного управления, минимизацию времени формирования управленческих решений, абсолютное или относительное сокращение соответствующих издержек управления. Обязательным оценочным критерием проектного решения является сохранение или повышение уровня управляемости после внедрения системы бюджетного управления.

Тема 3. Методы формирования и управления инвестиционным портфелем. В данной теме требуется провести всесторонний анализ понятия «инвестиционный портфель» как в целом, так и применительно к бизнес-системе и бизнес-линиям конкретного предприятия инвестиционно-строительной сферы (взаимосвязь с темами 3 и 4 направления «Организация управления»). При этом инвестиционный портфель понимается как *совокупность различных направлений инвестирования, обеспечивающих максимально возможную общую эффективность*, т. е.

$$L_{\text{упр}} = \sum_{i=1}^n \text{Eff}_{\text{инв.}i} \rightarrow \max,$$

где $\text{Eff}_{\text{инв.}i}$ – эффективность инвестирования в i -й инвестиционный проект;

n – количество инвестиционных проектов в едином инвестиционном портфеле.

Соответственно, проектное решение должно содержать обоснование предлагаемых направлений инвестирования, анализ факторов и показателей эффективности и определение ожидаемого *дополнительного* эффекта по сравнению с существующим уровнем функционирования бизнес-системы предприятия (его выражением является дополнительный доход). При необходимости должны быть отражены возможные дополнительные затраты, которые связаны с реализацией мероприятий по формированию и управлению инвестиционным портфелем (например, приобретение соответствующих компьютерных программ и/или операционных систем, расходы на оплату труда дополнительно привлекаемого на постоянной или временной основе управленческого персонала и т. п.). Общим результатом реализации предлагаемых проектных решений должно быть обоснование эффективности

трансформации бизнес-линий и/или бизнес-позиций (т. е. проектный инвестиционный «модуль» дополняется производственным реализационным «модулем»). Общее выражение целевой функции управления может быть представлено следующим образом:

$$L_{упр} = +\Delta Дх \{ +\Delta Дх_{БС} \{ +\Delta Дх_{БЛ(\forall)} \{ +\Delta Дх_{БП(\forall)} \{ +\Delta Дх_{БПоз(\forall)} \} \} \} \} \rightarrow \max,$$

где $+\Delta Дх_{БС}$, $+\Delta Дх_{БЛ(\forall)}$, $+\Delta Дх_{БП(\forall)}$, $+\Delta Дх_{БПоз(\forall)}$ – дополнительный доход по бизнес-системе в целом, всей комбинации бизнес-линий, бизнес-процессов и бизнес-позиций (с учетом дополнительных затрат) соответственно.

Т е м а 4. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов предприятия.

При подготовке дипломного проекта по данной теме необходимо обратить особое внимание на ее практическую направленность. Дипломный проект не должен быть перегружен общими теоретическими и методическими положениями по анализу эффективности инвестиций и ее оценке. Основным содержанием проектного решения следует считать «привязку» этих положений к деятельности конкретного предприятия инвестиционно-строительного комплекса. Это означает, что должны быть тщательно проанализированы конкретные параметры инвестирования и, что особенно важно, факторы эффективности, характерные для этого предприятия. Для обеспечения комплексности анализа и достоверности его результатов необходимо осуществить сравнение показателей эффективности в двух аспектах:

– сравниваются существующий Eff_{sq} и ожидаемый $Eff_{ож}$ уровни эффективности. Ожидаемый уровень должен превосходить существующий на величину ε , не меньшую, чем ставка доходности по денежным депозитам % депоз (с учетом затрат на реализацию соответствующих управленческих мероприятий; при этом возможным вариантом является отсутствие подобных дополнительных затрат, что должно быть обосновано в дипломном проекте):

$$\Delta Eff = Eff_{ож} - Eff_{sq} > \varepsilon = \% \text{ депоз.}$$

– сравниваются уровни эффективности предприятия, применительно к которому разрабатывается дипломный проект, – $Eff_{ож}$ и аналогичных предприятий инвестиционно-строительной сферы $Eff_{аналог}$. Разница должна быть неотрицательной, т. е.:

$$\Delta Eff = Eff_{ож} - Eff_{аналог} \geq 0.$$

Проведение такого анализа должно привести к повышению конкурентоспособности предприятия (взаимосвязь с темой 4 направления «Стратегический менеджмент»).

В дипломном проекте должны содержаться обоснованные выводы об итоговом (интегральном) воздействии предлагаемых методов,

способствующих повышению эффективности инвестиций, и о результирующей величине ожидаемого эффекта.

Инновационным элементом дипломных проектов по данной теме могут являться обоснованные предложения по корректировке действующих нормативно-методических материалов, касающихся оценки эффективности инвестиций.

2.3.6. Финансовый менеджмент

Обязательной компонентой всех проектных решений в рамках данного направления является позиционирование мероприятий по управлению финансами в общей системе управления предприятием, а соответствующих управленческих мероприятий – в общем процессе управленческой деятельности. В качестве общего оценочного критерия предлагаемых проектных решений следует принимать улучшение финансового состояния предприятия во всех его конкретных аспектах: платежеспособности, финансовой устойчивости, финансовой стабильности. Особое внимание следует уделять общим и частным показателям *ликвидности*.

Т е м а 1. Финансовая диагностика предприятия и совершенствование методов ее проведения. Основное внимание в рамках данной темы необходимо уделять обоснованию объектов диагностики и взаимосвязей между ними, а также четкому структурированию результатов диагностики. Эти результаты имеют форму соответствующей информации, которая должна рационально распределяться по уровням и периодам стратегического, тактического и оперативного управления (взаимосвязь с темами 2 и 3 направления «Стратегический менеджмент»). Необходимо учитывать, что финансовая диагностика представляет собой часть общей диагностики предприятия (взаимосвязь с темой 1 направления «Организация управления»), в связи с чем она позиционируется как самостоятельная подсистема общей диагностики. Обязательной составной частью проектного решения является подробная характеристика управленческих мероприятий, составляющих содержание финансовой диагностики. В дипломном проекте могут быть проанализированы как все, так и основные или отдельные методы проведения финансовой диагностики. Поскольку диагностика представляет собой специфическую разновидность управленческого труда, целесообразно включать в содержание проектного решения совокупность необходимых и достаточных требований к управленческому персоналу, осуществляющему финансовую диагностику (взаимосвязь с темами 2 и 4 направления «Управление персоналом»).

Тема 2. Методы формирования инвестиционного бюджета предприятия. Данную тему следует рассматривать как интегрирующую направления «Инвестиционный менеджмент» и «Финансовый менеджмент», поскольку в ней управленческие воздействия на инвестиции должны быть представлены в основном формате финансового

менеджмента, т. е. в форме соответствующего бюджета. Характеристика проектного решения должна содержать анализ взаимосвязей основных видов бюджетов – инвестиционного, операционного и реализационного, совокупность которых «закрывает» весь цикл деятельности предприятия. Особое внимание при этом должно быть уделено «входам» и «выходам» инвестиционного бюджета. В качестве «входов» фигурируют исходные параметры инвестирования во взаимосвязи с параметрами бизнес-системы предприятия (номенклатура и объем предполагаемого выпуска продукции, соответствующая потребность в инвестиционных ресурсах и их распределение во времени, уровень процентной ставки, общая и распределенная по периодам процентная нагрузка, планируемая цена реализации и ожидаемая выручка, направления и объекты будущего инвестирования). В соответствии с основными концепциями и методологией инвестирования в дипломном проекте с необходимой и достаточной полнотой должны быть представлены доходная и расходная части инвестиционного бюджета (что равнозначно потоку поступлений и оттоку денежных средств в привязке к конкретным временным периодам). Обязательным является соотношение

$$+\Delta(D)_T / \Sigma \text{ Инв} = (\Sigma D_{X(T)\text{discount}} - \Sigma P_{X(T)\text{discount}}) / \Sigma \text{ Инв} \geq \text{IRR}_E,$$

где $+\Delta(D)_T$ – общее положительное сальдо денежного потока за весь период реализации инвестиционного проекта;

$\Sigma \text{ Инв}$ – общий объем инвестиций по проекту (с учетом суммарной процентной нагрузки);

$\Sigma D_{X(T)\text{discount}}$, $\Sigma P_{X(T)\text{discount}}$ – суммарные дисконтированные доходы и расходы инвестиционного проекта соответственно;

IRR_E – равновесная внутренняя форма доходности для аналогичных инвестиционных проектов;

T – общая продолжительность реализации инвестиционного проекта.

Тема 3. Анализ структуры и методы управления основным капиталом предприятия. Основным назначением проектных решений по данной теме является обоснование состава и содержания тех управленческих мероприятий, которые обеспечивают повышение эффективности использования основного капитала предприятия (т. е. увеличивается значение показателя отдачи собственного и совокупного капитала). При разработке проектных решений следует учитывать, что оценочным критерием является изменение финансового состояния предприятия, те или иные управленческие мероприятия, объектом воздействия которых выступает основной капитал, не должны приводить к ухудшению частных и общих финансовых показателей.

Сам оборотный капитал может рассматриваться как интегрированный фактор производства. Повышение эффективности использования должно обеспечиваться как по основному капиталу в целом, так и по его отдельным элементам (зданиям, сооружениям, машинам и механизмам). Принципиальное значение имеет подразделение основного капитала на активную и пассивную части. Преимущественное внимание должно уделяться активной части, поскольку именно она непосредственно

участвует в процессе создания конечной товарной продукции. В качестве конкретных направлений разработки проектных решений могут быть предложены следующие вопросы:

- анализ соотношения активной и пассивной частей основного капитала; при прочих равных условиях более высокая эффективность использования основного капитала обеспечивается в том случае, когда доля пассивной части минимальна; кроме того, дополнительно могут быть проанализированы структурные элементы, т. е. конкретные группы и виды капитальных активов в составе активной и пассивной частей;
- методы повышения ликвидности основного капитала; в данном случае следует предварительно осуществить сравнительный анализ ликвидности различных видов и групп капитальных активов; конечным результатом разработки проектного решения должно быть формирование «ликвидного портфеля» капитальных активов, обеспечивающего улучшение финансового состояния предприятия;
- реструктуризация основного капитала; целевым назначением проектного решения является обоснование трансформации существующего основного капитала предприятия, обеспечивающей повышение эффективности его использования.

Тема 4. Анализ структуры и методы управления оборотным капиталом предприятия. Аналогично основному оборотный капитал рассматривается как интегрированный фактор производства. Главной задачей при разработке проектных решений является определение такого порядка формирования и использования оборотного капитала, который бы давал возможность рационального распределения платежных обязательств предприятия, а также не приводил бы к увеличению нормативной сметной стоимости товарной продукции. Основное внимание при разработке проектных решений должно уделяться материально-техническим ресурсам, составляющим главную долю оборотного капитала. В качестве конкретных методов управления могут быть рассмотрены:

- рационализация объемов запасов товарно-материальных ценностей;
- разработка предложений по повышению ликвидности оборотных активов;
- факторный анализ воздействия материальных и нематериальных активов в составе оборотного капитала на результаты деятельности предприятия (в частности, на стоимость бизнеса);
- активизация оборота оборотного капитала (по отдельным элементам и в целом).

Обязательным элементом каждого проектного решения должен являться расчет *стоимости чистого оборотного капитала (ЧОК)*.

Т е м а 5. Стратегическое, тактическое и оперативное управление денежным потоком предприятия. Данная тема — одна из ключевых по направлению «Финансовый менеджмент», поскольку именно состояние и параметры денежного потока являются основными объектами финансового менеджмента. Следует уточнить, что дипломный проект может разрабатываться как для всей совокупности управляющих воздействий, так и отдельно для стратегического, тактического или оперативного управления.

Стратегические проектные решения должны сочетаться со стоимостным подходом к управлению, реализация этих решений должна обеспечивать увеличение рыночной стоимости бизнеса предприятия, т. е.

$$L_{\text{упр. страт}} = + \Delta C_{\text{бизн}} \rightarrow \max.$$

Тактические проектные решения должны обеспечивать совокупность необходимых и достаточных условий для достижения стратегического критерия. Их конкретным содержанием будут являться мероприятия, позволяющие либо сократить издержки (уменьшить отток денежных средств предприятия), либо увеличить доходы (увеличить поступления денежных средств предприятия), либо достигнуть одновременно обоих этих результатов, т. е.

$$\begin{aligned} & - D_{(t-1; t)} \rightarrow \min \\ & \text{или } + D_{(t-1; t)} \rightarrow \max, \\ \text{или } & \begin{cases} - D_{(t-1; t)} \rightarrow \min \\ + D_{(t-1; t)} \rightarrow \max \end{cases} \end{aligned}$$

Оперативные проектные решения имеют своим назначением полноценный мониторинг параметров формирования, распределения и использования денежного потока с целью соблюдения допустимого диапазона значений:

$$\pm \Delta D_{(t)} = D_{(t) \text{ факт}} - D_{(t) \text{ план}} \leq \varepsilon,$$

где $D_{(t) \text{ факт}}$, $D_{(t) \text{ план}}$ — фактические и плановые показатели денежного потока для произвольного момента времени t соответственно;

ε — допустимая величина отклонений.

При обосновании проектных решений следует учитывать общие стратегические приоритеты предприятия (взаимосвязь с темами 1, 2 и 3 направления «Стратегический менеджмент»).

Т е м а 6. Стратегическое, тактическое и оперативное управление затратами предприятия. Обязательными требованиями при разработке дипломного проекта являются *структуризация затрат* в различных аспектах (материальные и нематериальные, единовременные и текущие, постоянные и переменные, удельные и общие), *процессный анализ затрат* (т. е. затраты представляются в качестве основного элемента «отрицательного» денежного потока), *обоснование критериев эффективности* формирования совокупных затрат предприятия и их использования.

Раскрывать содержание данной темы можно применительно к двум принципиально различным управленческим ситуациям:

- *Ситуация 1.* Управление затратами при существующем состоянии бизнес-системы предприятия (бизнес-линии, т. е. номенклатура товарной продукции, в данном случае не изменяются, но могут изменяться объемы выпуска). Данная ситуация предполагает разработку и осуществление таких управленческих мероприятий, которые бы обеспечивали:

- соответствие раннее сформированной управленческой стратегии (взаимосвязь с темами 1, 2 и 3 направления «Стратегический менеджмент»);
- возможное сокращение уровня затрат при неизменном объеме выпуска товарной продукции;
- опережающий рост объема выпуска товарной продукции по сравнению с ростом соответствующих затрат;
- влияние конкретных изменений структуры, объема и распределения затрат на финансовые результаты деятельности предприятия.

- *Ситуация 2.* Управление затратами осуществляется в условиях трансформации бизнес-системы предприятия (т. е. изменяются бизнес-линии); дополнительно к ситуации 1 в данном случае требуется сравнить скорректированный уровень затрат с предполагаемыми изменениями объемов реализации новой совокупности товарной продукции («товарного портфеля»), исходя из условия $\text{grad Затр} > \text{grad } V_{\text{реал}}$.

Для обеих ситуаций строго обязательным является обоснование стратегических, тактических и оперативных критериев эффективности (взаимосвязь с темами 1, 2 и 3 направления «Стратегический менеджмент»).

В качестве стратегического критерия целесообразно принимать увеличение стоимости бизнеса предприятия, т. е.

$$d(+\Delta C_{\text{бизн}}) = f(-\Delta \text{Затр}) \rightarrow \max,$$

где d – удельный вес общего увеличения стоимости бизнеса за счет реализации мероприятий по сокращению затрат.

В качестве тактического критерия целесообразно принимать снижение относительного темпа роста затрат или их относительное сокращение, т. е.

$$\text{grad Затр}_{(t)} < \text{grad Затр}_{(t-1)};$$
$$\text{или } d \text{ Затр}_{(t)} < d \text{ Затр}_{(t-1)}.$$

В качестве оперативного критерия рекомендуется принимать соблюдение нормативного уровня затрат (как в целом, так и по элементам) для каждого произвольного момента времени, т. е.

$$\text{Затр}_{\text{факт}}(t) \leq \text{Затр}_{\text{норм}}(t).$$

Т е м а 7. Стратегическое, тактическое и оперативное управление активами предприятия. В данном случае необходимо учитывать, что различные группы активов могут по-разному

воздействовать на результирующие и/или промежуточные финансовые показатели предприятия, при этом направления влияния могут быть противоположными. Стратегические, тактические и оперативные критерии эффективности в целом совпадают с теми, которые представлены в теме 6 данного направления. Дополнительными характеристиками являются *ликвидность активов*, а также *рыночная стоимость*. Конечным результатом реализации предлагаемых проектных решений должна являться оптимальная комбинация активов предприятия, обеспечивающая прирост денежного потока и тем самым рыночной стоимости бизнеса темпами более высокими, чем ставка процента по денежным депозитам (взаимосвязь с темами 1, 2 и 3 направления «Стратегический менеджмент»).

Т е м а 8. Проектирование подсистемы управления финансами на предприятии. При разработке дипломного проекта по данной теме необходимо обеспечить логическую взаимосвязь с темами 1 и 2 направления «Стратегический менеджмент», темой 2 направления «Организация управления», а также с темой 1 направления «Инвестиционный менеджмент». В отличие от тем 3–7 данного направления основным содержанием проектирования подсистемы управления финансами должно являться комплексное обоснование *субъектности управления*, т. е. необходимое распределение прав, обязанностей, компетенции и ответственности между конкретными структурными подразделениями и работниками аппарата управления, участвующими в процессе целенаправленного воздействия на финансовые ресурсы предприятия. Кроме того, при необходимости должны быть обоснованы предлагаемые решения по трансформации организационной структуры управления (взаимосвязь с темами 2 и 3 направления «Стратегический менеджмент»), темами 1 и 2 направления «Организация управления», темой 1 направления «Инвестиционный менеджмент»), а также по формированию совокупности скорректированных требований к работникам аппарата управления (взаимосвязь с темами 1 и 4 направления «Управление персоналом»).

В соответствии с целевым назначением темы в дипломном проекте должны быть с необходимой и достаточной полнотой определены внешние связи подсистемы, т. е. она должна быть позиционирована в составе общей организационной системы управления предприятием. Столь же обязательным является отражение внутренней структуры подсистемы вплоть до единичных элементов (конкретных работников аппарата управления и, в частности, работников финансово-экономических подразделений).

Необходимо учитывать, что управление финансами на предприятии является более общим процессом по отношению к таким конкретным организационно-управленческим мероприятиям, как формирование инвестиционного бюджета, а также управление инвестиционным портфелем, что обязательно должно быть отражено в дипломном проекте (взаимосвязь с темами 3 и 4 направления «Инвестиционный менеджмент»).

2.3.7. Менеджмент качества

Одной из отличительных особенностей данного направления является то, что в составе каждой из тем должны найти свое отражение аспекты управления качеством применительно как к производственной, так и к организационной системам управления предприятием. Естественно, конечные результаты менеджмента качества в каждом из этих случаев будут различаться вследствие разнородности производственного и управленческого процессов. Основное место в менеджменте качества производственной системы должны занимать обоснование и содержательная характеристика управленческих мероприятий, реализация которых обеспечивает необходимый уровень *качества конечной товарной продукции* (представляющей собой результат функционирования производственной системы). Применительно к управляющей подсистеме предприятия основное внимание в дипломном проекте должно быть уделено обеспечению необходимого уровня *качества управленческих решений* (представляющие собой результат процесса управления).

В связи с этим обязательной составной частью проектных решений должно быть обоснование критериев и показателей, характеризующих как соответствующий уровень качества, так и тенденции его изменения. Кроме того, необходимо осуществить *факторный анализ* качества конечной товарной продукции и управленческих решений. Следует также учитывать, что в деятельности предприятия имеют место некоторые результаты, которые не являются материальными и не предъявляют нормативных требований к своему качеству. В этом случае в дипломном проекте целесообразно дать экспертную оценку воздействия таких результатов на итоговую стоимость бизнеса предприятия.

Т е м а 1. Формирование системы управления качеством на предприятии. Раскрытие содержания данной темы должно начинаться с позиционирования системы управления качеством в общей системе управления предприятием. Помимо состава и содержания элементов, а также внешних и внутренних связей при формировании подсистемы необходимо учитывать стратегические цели (взаимосвязь с темами 1 и 4 направления «Стратегический менеджмент»), целевые приоритеты организационного развития и трансформации бизнес-системы (взаимосвязь с темами 2, 3 и 4 направления «Организация управления»), ожидаемые результаты воздействия мероприятий по менеджменту качества на денежный поток (взаимосвязь с темой 5 направления «Финансовый менеджмент»). Дипломный проект по данной теме может разрабатываться как для системы управления предприятием в целом, так и для отдельных ее частей (управляемой или управляющей систем). Кроме того, может быть произведена более детальная системная декомпозиция, в результате которой объектом менеджмента качества выступает совокупность технической, технологической, организационной и экономической подсистем в составе управляемой и/или управляющей

систем. По каждому из элементов декомпозиционной структуры должны быть определены содержательные и количественные характеристики оценки уровня качества и степени его изменения.

Тема 2. Методы обеспечения и оценки качества продукции на предприятии. Дипломный проект по данной теме должен разрабатываться с учетом положений теории управления, в соответствии с которыми общая совокупность методов управления подразделяется на организационно-распорядительные (административные), экономические и социально-психологические методы. Следовательно, эта структуризация должна быть отражена в предлагаемых проектных решениях (взаимосвязь с учебной дисциплиной «Основы менеджмента»).

«Входом» для данной темы являются показатели и характеристики выпускаемой предприятием продукции (детализированная номенклатура, объемы, сроки выпуска). В связи с этим должны использоваться данные производственного менеджмента (взаимосвязь с темами направления «Инновационный менеджмент»). Оценку качества продукции необходимо осуществлять на всех уровнях иерархии бизнес-системы предприятия (бизнес-позиция→ бизнес-процесс→ бизнес-линия→ бизнес-система в целом). Необходимо принять во внимание, что должна быть обеспечена логически непротиворечивая взаимосвязь между частными и общими оценочными показателями.

Конечным результатом разработки проектных решений следует считать оценку влияния управленческих мероприятий на денежный поток и увеличение рыночной стоимости бизнеса предприятия.

Тема 3. Методы обеспечения и оценки качества управления на предприятии. Методические подходы и содержательная характеристика проектных решений в целом совпадают с изложенными в теме 2 данного направления. Основное отличие заключается в том, что объектом менеджмента качества в теме 3 выступает управленческий процесс: составляющие его элементы, связи и результаты. По каждой из этих составляющих должны быть разработаны проектные решения, обеспечивающие повышение качества. Важнейшее значение имеет то обстоятельство, что *предметом управления является информация*. Следовательно, содержание всех проектных решений должно отражать совокупность характеристик управленческой информации и их изменения, ожидаемые в результате реализации мероприятий по менеджменту качества. Примерами конкретных проектных решений могут являться:

- предложения по порядку формирования управляющих воздействий;
- разработка новых регламентов управления для системы управления в целом, ее структурных подразделений, отдельных исполнителей;
- рационализация управленческого процесса за счет внедрения новых технологий обработки информации, перераспределения должностных обязанностей и/или подчиненности, совершенствования форм документации и т. п.

В качестве оценочного критерия целесообразно принимать относительное и/или абсолютное сокращение продолжительности процесса формирования управленческих решений, уменьшение численности работников аппарата управления, являющееся свидетельством повышения производительности управленческого труда, а также повышения качества управленческих решений, что выражается в получении предприятием дополнительного денежного потока и в увеличении рыночной стоимости бизнеса. Основные причинно-следственные связи могут быть представлены следующим образом:

$$+\Delta C_{\text{бизн}} \rightarrow f(\Delta \text{Eff}_{\text{произв}}) \rightarrow f(\Delta \text{Eff}_{\text{упр}}) \rightarrow f(-\Delta t_{\text{упр}}; -\Delta N_{\text{упр}}) + \\ +\Delta \text{Eff}_{\text{упр}} = f(+\Delta Q_{\text{инф}}).$$

Данный критерий должен быть дифференцирован по конкретным составляющим (показателям).

2.3.8. Производственный менеджмент

Интегрированным *объектом* производственного менеджмента является управляемая (производственная) система предприятия, которая может быть отождествлена с бизнес-системой. Конкретными объектами могут являться элементы бизнес-системы: бизнес-линии, бизнес-процессы и бизнес-позиции, которые будут определять принадлежность управленческих мероприятий к стратегическому, тактическому или оперативному уровню управления соответственно. *Предметом* производственного менеджмента (тем, на что непосредственно направлены управленческие воздействия) будут являться факторы производства. Они могут быть представлены в двух аспектах в соответствии с положениями:

- *экономической теории*; в этом случае в качестве составных частей совокупности факторов производства принимаются капитал, труд, менеджмент (при необходимости каждый из этих факторов может быть дополнительно детализирован);
- *теории управления*; в этом случае совокупность факторов производства подразделяется на технические, технологические и организационные.

Возможным вариантом разработки дипломного проекта является комбинированное рассмотрение факторов производства одновременно в двух аспектах (например, общий капитал предприятия, включающий основной и оборотный капитал, подразделяется на технические, технологические и организационные элементы).

Проектные решения в обязательном порядке должны содержать сравнительный анализ существующего и ожидаемого уровней эффективности использования факторов производства, по отношению к которым разрабатываются мероприятия производственного менеджмента.

Т е м а 1. Разработка стратегии производственной деятельности предприятия. Данная тема непосредственно связана с темой 1 направления «Стратегический менеджмент», поэтому необходимо обратить самое серьезное внимание на недопустимость подмены одной темы другой. Производственная стратегия составляет основную часть общей стратегии деятельности предприятия, но не исчерпывает всего ее содержания. При разработке производственной стратегии, как уже отмечалось, объектом является бизнес-система (или ее составные элементы). Следовательно, содержание проектного решения должно отражать все необходимые элементы производственного процесса: используемые технические средства (машины, механизмы, передаточные и силовые устройства и т. п.), технологию производства конкретных видов (вида) продукции, предложения по рациональной организации производства (например, на основе использования методов поточного строительства, методов сетевого планирования и управления).

Одно из основных мест в проектном решении должен занимать порядок реализации предлагаемой производственной стратегии, включающий возможные организационные преобразования системы управления (в частности, на уровне линейного руководства). Учитывая, что итоговым результатом производственного менеджмента является оптимальная комбинация факторов производства и наиболее рациональный процесс их использования $Eff \{F_{\text{произв}(\forall)}\}$, следует принимать в качестве оценочных такие показатели, как рост выручки от реализации продукции, повышение рентабельности $Rent$, увеличение потока денежных поступлений ΣD и соответствующее изменение рыночной стоимости бизнеса предприятия $C_{\text{бизн}}$, т. е.

$$Eff \{F_{\text{произв}(\forall)}\}_{\text{проектн}} > Eff \{F_{\text{произв}(\forall)}\}_{\text{sq}} \rightarrow Rent_{\text{проектн}} > Rent_{\text{sq}} \rightarrow \\ \rightarrow \Sigma D_{\text{проектн}} > \Sigma D_{\text{sq}} \rightarrow C_{\text{бизн.проектн}} > C_{\text{бизн.sq}}$$

Т е м а 2. Совершенствование методов производственного менеджмента на предприятии. Сущность проектного решения заключается в комплексном сравнительном анализе существующих и предлагаемых методов управления производственной деятельностью. Исходя из этого, должны быть представлены характеристика каждого из методов и содержание предлагаемых изменений. При этом целесообразно структурировать методы на организационно-распорядительные (административные), экономические и социально-психологические. Возможным вариантом является структурирование методов по разнородным типам: экономико-математические, инструментальные, диагностические и т. д. В качестве конечных результатов могут приниматься измененные параметры производственного процесса: сроки производства продукции, затраты труда и материальных ресурсов, изменения внутрипроизводственных связей. Как уже отмечалось, проектное решение по данной теме может содержать предложения по реорганизации производства на линейном уровне управления.

Т е м а 3. Разработка методов оценки эффективности производственного менеджмента. По своему содержанию данная тема во многом совпадает с проблемами оценки эффективности производства. Анализ эффективности может осуществляться как в целом по системе управления, так и только для уровня линейного руководства. Результатом проектного решения следует считать совокупность качественных и количественных показателей, обеспечивающих адекватную оценку эффективности применяемых на предприятии методов производственного менеджмента. Необходимо учитывать, что конечным результатом разработки и применения эффективных методов менеджмента всегда является повышение производительности труда в системе управления и/или производства $\text{Птр}_{\text{произв(упр)}}$, соответствующее сокращение затрат времени на выпуск товарной продукции или формирование управленческого решения $\Sigma t_{\text{произв(упр)}}$. Это, в свою очередь, приводит к выпуску дополнительных объемов продукции ΣV , увеличению денежного потока $\Sigma Д$ и рыночной стоимости бизнеса $C_{\text{бизн}}$. Таким образом, оценочные показатели проектного решения могут быть представлены следующей причинно-следственной связью:

$$\begin{aligned} \{\text{Птр}_{\text{произв(упр)}}\}_{\text{проектн}} > \{\text{Птр}_{\text{произв(упр)}}\}_{\text{sq}} &\rightarrow \Sigma t_{\text{произв(упр)}}_{\text{проектн}} > \\ > \Sigma t_{\text{произв(упр.)}}_{\text{sq}} \rightarrow \Sigma V_{\text{проектн}} > \Sigma V_{\text{sq}} \rightarrow \Sigma Д_{\text{проектн}} > \Sigma Д_{\text{sq}} \rightarrow \\ &\rightarrow C_{\text{бизн.проектн}} > C_{\text{бизн.sq}}. \end{aligned}$$

2.3.9. Инновационный менеджмент

Инновации представляют собой наиболее важный в стратегическом отношении элемент управления. Именно целенаправленная разработка и внедрение инноваций обеспечивают главные преимущества предприятия: возможность получения ценовой надбавки за счет реализации продукции, содержащей инновационные элементы, а также реализации технологий производства такой продукции (интеллектуальная рента), приобретения доминирующих позиций на соответствующем рынке, формирования необходимых и достаточных финансовых резервов для обеспечения устойчивого развития, достижения максимально благоприятного социально-психологического климата в коллективе за счет формирования атмосферы творческого труда. Поэтому направление «Инновационный менеджмент» является завершающим по отношению ко всем другим направлениям разработки дипломных проектов.

Отличительная особенность тем данного направления — их «поисковый» характер. Прежде всего это относится к базовому понятию «инновация», которое должно быть детализировано и комплексно охарактеризовано применительно к конкретным условиям. *В качестве инноваций могут выступать любые элементы общей системы управления предприятием.* Следовательно, направление «Инновационный менеджмент» связано со всеми другими направлениями разработки дипломных проектов. Практически каждую тему всех направлений, кроме последнего, можно представить в инновационном аспекте, т. е. содержанием проектных решений будут являться

предлагаемые инновации (позитивные изменения) подходов и методов разработки управленческой стратегии, применение новых технологий обработки информации в процессе управленческой диагностики, обоснование скорректированных регламентов управления, совершенствование коммуникационных характеристик, внедрение более эффективных методов финансового учета и контроля, полномасштабная реализация стоимостного подхода к управлению и т. д.

В дипломном проекте необходимо четко определить, в чем именно заключается содержание каждой инновации, т. е. что представляет собой конкретный объект инновационного менеджмента. Учитывая разнородность процессов производства и управления, следует разграничивать соответствующие компоненты системы инновационного менеджмента. Необходимо также иметь в виду, что в настоящее время на преобладающем большинстве предприятий инвестиционно-строительной сферы полноценный инвестиционный менеджмент фактически отсутствует, а формирование соответствующих систем даже не предусматривается. Другая особенность, которая должна быть отражена в дипломном проекте, — непосредственная зависимость эффективности инноваций от степени подготовленности управленческого и производственного персонала к их восприятию.

В качестве непосредственных объектов инвестиционного менеджмента должны приниматься инновации, «привязанные» к управляемой (производственной) или управляющей системам либо к конкретной подсистеме в их составе (технической, технологической, организационной, экономической, социальной). Конкретная «привязка» определяет принадлежность мероприятий инвестиционного менеджмента к соответствующим уровням и периодам управления. Так, например, диверсификацию производственной деятельности следует относить к стратегическому управлению, изменение бизнес-процессов – к тактическому, а трансформацию бизнес-позиций (выпуск продукции, выступающей в качестве субститутов или компонентов) – к оперативному. В соответствии с общими положениями теории управления инвестиционный менеджмент должен быть представлен и в функциональном аспекте: планирование, организация, координация, контроль.

Результулирующими оценочными критериями инвестиционного менеджмента в соответствии с направлениями его воздействия могут быть: увеличение рыночной стоимости бизнеса (в том числе за счет качественного улучшения нематериальных активов и гудвилла предприятия), абсолютное и/или относительное сокращение производственных издержек (по сравнению с темпом роста цены инновационной продукции) и соответствующее улучшение параметров денежного потока; качественный рост производственного и управленческого персонала и т. д.

Тема 1. Цели, задачи и порядок формирования инновационной стратегии предприятия. Данная тема может раскрываться применительно к двум различным управленческим ситуациям:

- *Ситуация 1.* Объектами инноваций являются отдельные элементы бизнес-системы предприятия. В этом случае обязательной составной частью проектного решения должна быть комплексная характеристика взаимосвязей элементов, показывающая результирующее воздействие инновации на результаты деятельности предприятия. Дополнительным вариантом является разработка и внедрение инноваций по «цепочке» взаимосвязанных элементов, т. е. инновационный менеджмент конкретного производственного и/или управленческого подпроцесса, при котором предлагаемые проектные решения должны быть соотнесены с общими стратегическими направлениями деятельности и развития предприятия (взаимосвязь с темами 1 и 2 направления «Стратегический менеджмент» и темами 2, 3 и 4 направления «Организация управления»):

$$L_{упр} = +\Delta Дх \{ +\Delta Дх_{бл} \{ +\Delta Дх_{бп} \{ +\Delta Дх_{бпоз} \} \} \} = f(\text{Иннов}) \rightarrow \max,$$

где $+\Delta Дх_{бл}$, $+\Delta Дх_{бп}$, $+\Delta Дх_{бпоз}$ – дополнительный доход по бизнес-линиям, бизнес-процессам и бизнес-позициям, соответственно, обеспечиваемый в результате внедрения инноваций Иннов.

- *Ситуация 2.* Объектом инновации является бизнес-система предприятия в целом, управляемая (производственная) или управляющая подсистемы. В этом случае необходимо прежде всего четко сформулировать недостатки существующей системы управления, а также обосновать направления инновационного менеджмента, позволяющие их устранить. Целевая функция управления в данном случае имеет вид

$$L_{упр} = \Sigma - \Delta \text{Eff}_{БС} \rightarrow 0.$$

Необходимо учитывать, что подобного рода стратегические преобразования неизбежно связаны с трансформацией экзогенных (внешних) факторов деятельности предприятия, что должно быть отражено в дипломном проекте. В связи с системным характером инноваций необходимо охарактеризовать организационную составляющую инновационного менеджмента, а также состав и содержание мероприятий по управленческому консультированию (проведение инновационных мероприятий такого масштаба собственными силами предприятия следует считать заведомо неэффективным).

Тема 2. Оценка эффективности системы инновационного менеджмента предприятия. Данная тема разрабатывается применительно к предприятиям, на которых функционирует система инвестиционного менеджмента. Проектное решение должно содержать обоснование и характеристику совокупности оценочных показателей эффективности. При этом следует учитывать разнородность инноваций, а также то обстоятельство, что обязательным фактором эффективности является повышение мотивации работников предприятия.

Самостоятельным элементом проектного решения должен являться расчет предполагаемых издержек на разработку и внедрение инноваций. В данном случае нужно иметь в виду, что даже при отсутствии прямых затрат, как правило, возникают косвенные издержки. Так, например, перераспределение должностных обязанностей или изменение технологии обработки информации на первых этапах внедрения вызывает снижение производительности труда работников управления (так называемый период адаптации к нововведениям). Следовательно, должны быть разграничены прямой и косвенный эффекты от внедрения инноваций.

Т е м а 3. Разработка информационного обеспечения инновационного менеджмента. В системе инновационного менеджмента информационное обеспечение играет особо важную роль. Это связано с тем, что для абсолютного большинства предприятий *инновации являются заимствованными*, полученными в ходе информационного обмена. Лавинообразное увеличение объемов информации, которая должна эффективно отслеживаться и использоваться в деятельности предприятия, вызвано последовательным расширением масштабов использования достижений научно-технического прогресса. С учетом изложенного информационное обеспечение целесообразно рассматривать как одну из самостоятельных подсистем общей системы управления. В дипломном проекте взаимосвязь подсистемы должна отражаться по двум направлениям: как часть системы инновационного менеджмента и как элемент общего информационного обеспечения системы управления предприятием. Особое внимание необходимо уделить анализу *каналов информационного обмена*, а также процедурам актуализации информации. В целом информационное обеспечение инновационного менеджмента должно представлять собой *мониторинговую* систему. Результаты проектного решения должны отражать все существенные элементы информационного обеспечения: состав источников информации, совокупность требований к полноте, точности и актуальности данных, предлагаемую технологию обработки информации, распределение информационных потоков по уровням, субъектам и периодам управления, формы представления информации, организационно-распорядительные механизмы формирования и функционирования, расчет соответствующих издержек и эффекта.

ПРИЛОЖЕНИЯ

**ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ ДИПЛОМНЫХ ПРОЕКТОВ, РЕКОМЕНДУЕМЫЕ
ДЛЯ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ**

Стратегический менеджмент

1. Разработка стратегии деятельности предприятия и мероприятий по ее реализации.
2. Формирование комплекса методов стратегического управления предприятием (стратегический анализ, стратегическое планирование).
3. Проектирование подсистемы стратегического управления предприятием.
4. Разработка методов повышения конкурентоспособности предприятия.
5. Применение методов Project-менеджмента в процессе стратегического управления.
6. Формирование и реализация ценовой стратегии предприятия.

Организация управления

1. Управленческая диагностика организационной структуры предприятия и мероприятий по ее совершенствованию.
2. Формирование комплекса методов управления организационным развитием предприятия.
3. Проектирование подсистемы управления организационным развитием предприятия.
4. Разработка комплекса управленческих решений по реструктуризации бизнес-системы предприятия.
5. Разработка предложений по обоснованию бизнес-линий и бизнес-процессов предприятия.
6. Разработка информационного обеспечения управленческой диагностики предприятия.

Управление персоналом

1. Диагностика кадрового потенциала предприятия и разработка мероприятий по его повышению.
2. Формирование системы методов эффективного управления персоналом предприятия.
3. Проектирование подсистемы управления персоналом предприятия.
4. Анализ системы управления персоналом на предприятии и методы ее совершенствования.
5. Планирование и обеспечение карьерного роста работников предприятия.
6. Методика диагностики управленческого персонала предприятия во взаимосвязи с совершенствованием системы управления.

Логистика

1. Проектирование логистической системы предприятия с учетом особенностей его функционирования.
2. Разработка методов повышения эффективности логистической системы предприятия.
3. Формирование подсистемы логистики в составе системы управления предприятием.
4. Анализ предприятия как коммуникационной системы.

Инвестиционный менеджмент

1. Анализ портфеля инвестиционных проектов предприятия и его оптимизация.
2. Формирование системы методов управления инвестиционной деятельностью предприятия.
3. Разработка подсистемы управления инвестициями на предприятии.
4. Организация системы бюджетного управления на предприятии.
5. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов предприятия.

Финансовый менеджмент

1. Анализ финансового состояния предприятия и обоснование мероприятий по его улучшению.
2. Формирование системы методов финансового менеджмента на предприятии.
3. Подсистема финансовой диагностики предприятия и совершенствование методов ее проведения.
4. Анализ структуры и методы управления основным капиталом предприятия.
5. Анализ структуры и методы управления оборотным капиталом предприятия.
6. Стратегическое, тактическое и оперативное управление денежным потоком предприятия.
7. Стратегическое, тактическое и оперативное управление затратами предприятия.
8. Стратегическое, тактическое и оперативное управление активами предприятия.
9. Проектирование системы управления стоимостью предприятия с использованием метода сбалансированных показателей (Balanced Scorecard).
10. Разработка системы финансового лизинга на предприятии.
11. Разработка системы факторинга на предприятии.
12. Анализ системы ипотечного кредитования.

Менеджмент качества

1. Оценка качества продукции предприятия на основе стандартов.
2. Формирование системы управления качеством на предприятии.
3. Методы обеспечения и оценки качества продукции на предприятии.
4. Методы обеспечения и оценки качества управления на предприятии.

Производственный менеджмент

1. Разработка стратегии производственной деятельности предприятия.
2. Совершенствование методов производственного менеджмента на предприятии.
3. Разработка подсистемы производственного менеджмента в составе системы управления предприятием.
4. Разработка методов оценки эффективности производственного менеджмента.
5. Разработка комплекса организационно-экономических мероприятий по повышению качества производственного менеджмента.

Инновационный менеджмент

1. Цели, задачи и порядок формирования инновационной стратегии предприятия.
2. Формирование системы методов инновационного менеджмента на предприятии.
3. Разработка подсистемы инновационного менеджмента в составе системы управления предприятием.
4. Оценка эффективности системы инновационного менеджмента предприятия.
5. Разработка информационного обеспечения инновационного менеджмента.

Другие направления менеджмента

1. Разработка подсистемы PR-менеджмента на предприятии.
2. Разработка подсистемы GR-менеджмента на предприятии.

Примечания.

1. *Наименования тем являются примерными.*
2. *Дипломный проект может разрабатываться по теме, не включенной в данный перечень, при обязательном условии соответствия одному из направлений.*
3. *Некоторые темы могут быть дополнительно структурированы, и дипломный проект разрабатывается по какому-либо детализированному вопросу.*
4. *Строго обязательным требованием к дипломному проекту по любой конкретной теме является анализ специфических особенностей как инвестиционно-строительной сферы в целом, так и конкретного*

предприятия, функционирующего в данной сфере, что определяет содержание проектных решений по менеджменту.

ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ И ВЫПОЛНЕНИЯ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

В данном приложении определены основные требования по организации выполнения дипломного проекта: состав и сроки выполнения отдельных этапов, порядок руководства дипломным проектированием, основные требования к оформлению.

Процесс разработки дипломного проекта включает следующие основные этапы:

1. Подготовительный – выбор темы будущего дипломного проекта, описание идеи и замысла проекта, утверждение дипломного руководителя (разработка матрицы диплома).

2. Планирование – анализ теоретического и статистического материала по выбранной теме формализация целей, задач и концепции будущего дипломного проекта.

3. Реализация.

3.1. Прохождение стажировки и оформление отчета по ее результатам*.

3.2. Разработка дипломного проекта.

3.3. Оформление Пояснительной записки.

3.4. Получение Заключения руководства предприятия, для которого разрабатывался проект.

3.5. Оформление Графической части дипломного проекта.

3.6. Получение Отзыва Руководителя.

3.7. Получение допуска к защите дипломного проекта.

3.8. Предзащита.

4. Защита дипломного проекта на открытом заседании ГАК в НИУ МГСУ.

⇒ *Положение «О порядке проведения стажировки слушателей дополнительной образовательной программы МВА «Менеджмент в инвестиционно-строительной сфере». Приложение 1. Пример заполнения заявления о прохождении стажировки

Выбор темы дипломного проекта фиксируется слушателем в Заявлении о закреплении темы дипломного проекта, которое (вместе с отчетом о прохождении стажировке) в сроки, определенные Сводным графиком изучения курсов, направляется в Дирекцию программы по e-mail.

⇒ Приложение 3.2. Пример заполнения заявления о закреплении темы дипломного проекта

На основании Заявлений и Распоряжения по институту ЭУИС готовится приказ ректора МГСУ о дипломном проектировании, в котором фиксируются окончательные формулировки тем и закрепляются руководители дипломных проектов. До выхода приказа при необходимости возможна корректировка названия темы, что фиксируется новым

письменным Заявлением слушателя и изменением в Распоряжение по институту ЭУИС.

После выхода приказа Ректора изменение формулировки темы и замена назначенного руководителя дипломного проекта допускается в исключительных случаях и оформляется приказом ректора.

Слушатель работает над дипломным проектом самостоятельно. Он отвечает и за приведенные в дипломном проекте решения, и за правильность всех данных, и за сделанные выводы.

Руководитель дипломного проекта осуществляет методическое, научное и педагогическое руководство.

Этапы подготовки и выполнения дипломного проекта даны в Таблице 1 настоящего Приложения.

Таблица 1

Этапы подготовки и выполнения дипломного проекта

№ этапа	Название этапа	Действия слушателя	Мероприятия, контрольный документ	Период
I	Подготовительный	<p>Ознакомление (на Вводной лекции) с основными требованиями, предъявляемыми к дипломному проектированию (Положение об итоговой государственной аттестации; Методическое пособие по выполнению дипломного проекта; Положение о стажировке)</p> <p>Ознакомление с примерной тематикой дипломных проектов (Приложение 1) и формулировка темы для дипломного проекта с учетом профессиональных интересов слушателя</p> <p>Обсуждение руководителем программы научных и практических интересов слушателя и достижения договоренности о теме дипломного проекта (утверждение матрицы дипломного проекта)</p>	Занятие on-line по подготовке дипломного проекта	Сентябрь-октябрь

№ этапа	Название этапа	Действия слушателя	Мероприятия, контрольный документ	Период
II	Планирование	<p>Анализ теоретического материала по выбранной теме</p> <p>Выделение базовых понятий и ключевых вопросов и постановка проблемы дипломного проекта</p> <p>Формулировка гипотезы, ограничений (хронологических границ, круг вопросов, рассматриваемых в рамках темы) и ожидаемого результата (выводы и предположения, расчет эффекта и др.)</p> <p>Формализация целей и задач будущего проекта.</p> <p>Разработка концепции.</p> <p>Закрепление руководителя</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Заявление о прохождении стажировки ▪ Черновой вариант гл.1 ▪ Черновой вариант Библиографического списка 	Октябрь - Декабрь
III	Реализация			
3.1	Стажировка	<p>Сбор фактического материала для дипломного проекта в соответствии с заданием на стажировку</p> <p>Аналитическая обработка и систематизация собранных материалов</p> <p>Окончательное определение темы, структуры дипломного проекта</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Отчет о прохождении стажировки (в установленной форме) ▪ Заявления о закреплении темы дипломного проекта ▪ Черновой вариант гл.2 	Январь-февраль
3.2	Разработка дипломного проекта	<p>Составление подробного обоснования и содержательной характеристики предлагаемого проектного решения с указанием условий его практической реализации.</p> <p>Выполнение практических расчетов и обоснование эффективности предлагаемого решения</p> <p>Описание мероприятий по организации внедрения проектного решения (на материалах исследуемого объекта)</p> <p>Формулировка основных выводов по каждой главе и дипломному проекту в целом</p> <p>Написание Введения и Заключения</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Черновой вариант гл.3 ▪ Черновой вариант Введения и Заключения 	Февраль-Март - Апрель

№ этапа	Название этапа	Действия слушателя	Мероприятия, контрольный документ	Период
3.3	Оформление Пояснительной записки	Редактирование текста Пояснительной записки Составление Содержания Редактирование Библиографического списка. Оформление Приложений Оформление титульного листа. Окончательное оформление текста и брошюровка дипломного проекта (2 экз.)	Окончательный вариант Пояснительной записки	В соответствии со Сводным графиком изучения курсов
3.4.	Получение Заключения	Направление окончательного варианта Дипломного проекта руководству предприятия (для которого проект разрабатывался) для составления Заключения	Заключение, оформленное на фирменном бланке предприятия за подписью руководителя (текст представляется в Дирекцию программы в электронном виде)	В соответствии со Сводным графиком изучения курсов
3.5.	Оформление Графической части	Оформление графической части дипломного проекта (презентационный материал к защите) в соответствии с установленными требованиями	Графическая часть дипломного проекта	В соответствии со Сводным графиком изучения курсов
3.6.	Получение Отзыва	Направление окончательного варианта Дипломного проекта (по e-mail) Руководителю дипломного проекта для получения Отзыва	Отзыв руководителя дипломного проекта	В соответствии со Сводным графиком изучения курсов
3.7.	Получение допуска к защите	Предоставление в Дирекцию программы полного варианта дипломного проекта (Пояснительная записка, Графическая часть проекта, положительный Отзыв научного руководителя, Заключение) в печатном виде в 2-х экз.	Подпись научного руководителя программы на титульном листе Пояснительной записки	В соответствии со Сводным графиком изучения курсов

№ этапа	Название этапа	Действия слушателя	Мероприятия, контрольный документ	Период
3.8.	Предзащита	<p>Подготовка доклада (10-12 мин.) для защиты дипломного проекта на АК</p> <p>Запись видеoverсии доклада в региональной аудитории удаленного доступа (для слушателей из Москвы – в аудитории-студии МГСУ)</p> <p>Подготовка ответа на замечания, изложенные в Заключении по дипломному проекту и Отзыве руководителя</p>	Видеoverсия доклада	Дата назначается Дирекцией программы
IV	Защита	Защита дипломного проекта	Оглашение результатов работы аттестационной комиссии	Согласно графику работы АК

**ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА
И ФОРМАМ, СОПУТСТВУЮЩИМ ЕГО ВЫПОЛНЕНИЮ**

Приложение 3.1

**ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ ИСХОДНОЙ ИНФОРМАЦИИ
ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА**

Официальные издания

- «Собрание законодательных актов Российской Федерации»
- «Бюллетень международных договоров»
- «Парламентская газета»
- «Российская газета»
- «Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти»
- «Вестник Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг»

Периодические издания

- «Строительство»
- «Инвестиции в России»
- «Менеджмент в России и за рубежом»
- «Градостроительство России»
- «Стройка»
- «Строительная газета»
- «Вопросы экономики»
- «Экономический анализ»
- «Строительные материалы»
- «Экономика строительства»
- «Финансовая газета»
- «Муниципальная экономика»
- «Экономика и жизнь»
- «Управление собственностью»
- «Управление компанией»
- «Справочник экономиста»
- «Российский экономический журнал»
- «Строительный бизнес»
- «ПГС (промышленное и гражданское строительство)»
- «Жилищное строительство»
- «Финансовый менеджер»
- «Финансовый директор»
- «Компания»
- «Секрет фирмы»
- «Журнал управляющего компанией»

Документация предприятия

- Устав
- Учредительный договор
- Положение об организации
- Положение о структурных подразделениях

- Штатное расписание
- Приказы
- Инструкции по отдельным видам деятельности
- Должностные инструкции
- Протоколы, заключения, выписки
- Правила
- Акты
- Стандарты
- Справки, сводки, сведения
- Планы работы (перспективные, годовые и т. д.)
- Нормативы материальных, трудовых и финансовых затрат
- Договоры

Формы статистической отчетности, предоставляемые предприятиями в органы Росстата

- Форма П-1 «Сведения о производстве и отгрузке товаров и услуг»
- Форма П-2 «Сведения об инвестициях»
- Форма П-3 «Сведения о финансовом состоянии организации»
- Форма П-4 «Сведения о численности, заработной плате и движении работников»
- Форма П-5 «Основные сведения о деятельности организации»
- Форма ДАС «Обследование деловой активности строительной организации»
- Форма 1-ИЖС «Сведения о построенных индивидуальных жилых домах»
- Форма 9-КС «Сведения о ценах на приобретенные основные строительные материалы, детали и конструкции»
- Форма 11 «Сведения о наличии, движении и составе основных фондов (средств) и других нефинансовых активах»
- Форма 12-Строительство «Сведения о наличии основных строительных машин, числящихся на балансе отчитывающейся организации»
- Форма 18-КС «Сведения о капитальных вложениях на охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов»
- Форма 3-Т «Сведения по труду в строительстве»
- Форма С-1 «Сведения о вводе в эксплуатацию зданий, сооружений и реализации инвестиционных проектов»
- Форма С-2 «Сведения о ходе строительства важнейших объектов»

Бухгалтерская и налоговая отчетность предприятия

- Бухгалтерский баланс (форма № 1)
- Отчет о прибылях и убытках (форма № 2)
- Отчет об изменениях капитала (форма № 3)
- Отчет о движении денежных средств (форма № 4)
- Приложение к бухгалтерскому балансу (форма № 5)
- Пояснительная записка
- Итоговая часть аудиторского заключения
- Декларация по налогу на прибыль
- Декларация по налогу на добавленную стоимость
- Декларация по налогу на имущество организаций и др.

Сетевые информационные ресурсы

Справочно - поисковые системы

- Rambler (www.rambler.ru)
- Яндекс (www.yandex.ru)
- «Апорт 2000» (www.aport.ru)

Сайты Росстата и Росстроя

- www.ivr.ru
- www.gks.ru
- www.gosstroy.gov.ru
- www.karzbal.ru
- www.snip.ru
- www.grid.ecoinfo.ru

**ПРИМЕР ЗАПОЛНЕНИЯ ЗАЯВЛЕНИЯ
О ЗАКРЕПЛЕНИИ ТЕМЫ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА**

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ МОСКОВСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Дополнительная профессиональная образовательная программа
«МВА в инвестиционно-строительном комплексе»**

Научному руководителю программы
проф., д-ру э. наук Верстиной Н.Г.

от слушателя

Иванова Ивана Ивановича

(фамилия, имя, отчество – полностью)

515-55-55

(контактный телефон)

ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу Вас закрепить за мной
тему:

«Проектирование системы управления
стоимостью предприятия ХХХ с использованием метода
сбалансированных
показателей (Balanced Scorecard)»

для выполнения дипломного проекта.

Дата 10 декабря 201_ г.

Подпись Иванов

С руководителем дипломного проекта
согласовано

Сидоров /С.С. Сидоров/

(подпись руководителя дипломного
проекта)

ПОРЯДОК ОФОРМЛЕНИЯ ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ МОСКОВСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ПРОГРАММА
«МВА В ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОМ КОМПЛЕКСЕ»**

«___» _____ 2017 г.

ВЫПУСКНАЯ АТТЕСТАЦИОННАЯ РАБОТА

ТЕМА:

Слушатель

_____ (ФИО)

(подпись)

Руководитель

_____ (ФИО)

(подпись)

пояснительная записка на _____ стр.
иллюстративный материал на _____ стр.

Москва 2017 г.

ПОРЯДОК ОФОРМЛЕНИЯ СОДЕРЖАНИЯ ВЫПУСКНОЙ АТТЕСТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

СОДЕРЖАНИЕ

СТР.

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1.

1.1.

1.2.

1.3.

ГЛАВА 2.

2.1.

2.2.

2.3.

ГЛАВА 3.

3.1.

3.2.

3.3.

ГЛАВА 4.

4.1.

4.2.

4.3.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ БИБЛИОГРАФИЧЕСКОГО СПИСКА

Библиографический список оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ 7.1.84 «Библиографическое описание документа» и с учетом кратких правил «Составления библиографического описания» (2-е изд., доп. – М.: Кн. палата, 1991). Ниже приведены образцы оформления наиболее распространенных библиографических описаний.

Описание книг одного или нескольких авторов

Дмитриев А. В. Конфликтология. – М.: Гардарики, 2006. – 320 с.
Киндеева Е. А., Пискунова М. Г. Недвижимость: права и сделки (новые правила оформления, государственная регистрация, образцы документов). – М.: Юрайт-Издат, 2004. – 246 с.
История социологии в Западной Европе и США: учебник / отв. ред. Г. В. Осипов. – М.: Норма-Инфра, 1999. – 576 с.
Социология. Основы общей теории: учебное пособие / Г. В. Осипов, Л. Н. Москвичева, А. В. Кабыща и др. / под ред. Г. В. Осипова, Л. Н. Москвичева. – М.: Аспект-Пресс, 1996. – 461 с.

Описание статьи из журналов и газет

Беляева О. А. Реорганизация юридических лиц: спорные вопросы современной практики // *Цивилист.* 2004. № 1. С. 32–45.
Райцын И. В окопах торговых войн // *Деловой мир.* 1993. 7 окт.

Описание статьи из энциклопедии и словаря

Бирюков П. П., Гастев Ю. А., Геллер Е. С. Моделирование // *БСЭ.* 3-е изд. М., 1974. Т. 16. С. 393–395.
Исследование // *Советский энциклопедический словарь.* М., 1985. С. 396.

Описание материалов конференций, съездов

Строительные материалы XXI века: тез. докл. Третьей междунар. науч.-практич. конф. – М.: МГСУ, 2007. – 126 с.

Описание сборника одного автора

Теория потребительского поведения и спроса / сост. В. Н. Иващенко. – СПб.: Экономическая школа, 2003. – 480 с.

Описание сборников коллективов авторов

Теория и практика оценки стоимости бизнеса: сб. науч. тр. / ГУ-ВШЭ / отв. ред. Н. Н. Нечаев. – М.: ГУ-ВШЭ, 2005. – 156 с.

Описание продолжающегося издания

Сафронов Г. Л. Итоги, задачи и перспективы развития рынка недвижимости // Строительство и бизнес. Опыт, пробл., исслед. 1999. Вып. 8. С. 3–17.

Описание статьи из ежегодника

Экономика СССР в цифрах в 1985 г. – М., 1986. С. 241–255.

Описание иностранной литературы

Ausubel D-P. Das Jugendalter. – München, 1968. – 284 p.

Collier P., Horowitz L. Destructive Generation: Second Thoughts about the / Sixties. – N.Y., 1989. – 312 p.

Homans G. Social Behaviour as Exchange // American Journal of Sociology. 1958. Vol. 63. P. 32–49.

Mannheim K. The Problem Generations // K. Mannheim. Esseys on the Sociology of Knowledge. London, 1952. P. 131–154.

Описание диссертаций и авторефератов диссертаций

Рудакова Ж. И. Управление организацией: согласование интересов и социальный конфликт: дис. ... канд. социол. наук. – Новочеркасск, 1999. – 146 с.

Рудинов И. Н. Государственная политика в строительной индустрии (сущность, этапы, основные тенденции): 1953–1993 гг.: автореф. дис. ... канд. истор. наук. – М., 1994. – 20 с.

Описание электронных ресурсов

Примечание: Библиографическое описание электронного ресурса составляется на том языке и в той графике, на которой приведены данные в ресурсе

а) локального доступа¹

Internet шаг за шагом [Электронный ресурс]: Учебник. - Электрон. дан. и прогр. - СПб. : ПитерКом, 1997, - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM) + прил. (127 с.). - Систем. требования: ПК от 486 DX 66 МГц ; RAM 16 Мб ; Windows 95 ; зв. плата ; динамики или наушники. - Загл. с экрана.

Цветков, Виктор Яковлевич. Компьютерная графика: рабочая программа [Электронный ресурс]: для студентов заоч. формы обучения геодез. и др. специальностей / В. Я. Цветков. - Электрон. дан. и прогр. - М.: МИИГАиК, 1999. - 1 дискета. - Систем. Требования: IBMPC, Windows 95, Word 6.0. - Загл. с экрана. - № гос. регистрации 0329900020.

Александр и Наполеон [Электронный ресурс]: История двух императоров / Музей-панорама «Бородинская битва», Интерсофт. - Электрон. дан. - М.: Интерсофт, сор. 1997. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM): зв., цв. 12 см. - Систем. Требования : ПК с процессором 486 DX2-66 ; 8 Мб ОЗУ; Microsof

¹ Ресурсы локального доступа – информация, зафиксированная на отдельном физическом носителе, помещаемом пользователем в компьютер.

Windows 3.1 или Windows 95; 2-скоростной дисковод CD-ROM ; видеокарта SVGA 256 цв. ; зв. карта 16 бит стандарта MPC ; стереоколонки или наушники. - Загл. с этикетки диска.

б) удаленного доступа²

Официальный сайт Президента Российской Федерации [Электронный ресурс] / Администрация Президента РФ. – Москва, 2001. – Режим доступа: www.president.kremlin.ru

Фалейтор, А. Сегментирование рынка // Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.marketing.spb.ru/read/article/a18.htm

Савинова, Ф. Экологические проблемы и здоровье населения. 1989-1999 гг. [Электронный ресурс] // Мир и безопасность. – 2000. - № 3. - Режим доступа: www.secur.ru/vitmib13.htm

Яблоков, А. В. Управление охраной природы - проблемы и решения. – Режим доступа: <http://aeli.altai.ru/conferenc/1999/turina.html>

Коломиец, Л. Устойчивое развитие: Миф или реальность? [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://ust-razvitie.narod.ru/>

Библиотеки вузов Восточной Сибири в региональном информационном пространстве: Материалы науч.-практ. конф. - Иркутск: Науч. Б-ка Иркут. ун-та, 2002.- [http:// www.library.isy.ru/nauka/konf.htm](http://www.library.isy.ru/nauka/konf.htm) (28окт.2002).

О местном референдуме в Хабаровском крае : Закон от 27.11.2002 г. № 74 // Справочно-правовая система «Гарант»: [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис». – Послед. обновление 23.03.2003.

Образование: исследовано в мире [Электрон. Ресурс] : Международный научный педагогический Интернет-журнал с библиотекой-депозитарием / Под патронажем Российской академии образования, ГНПБ им. К. Д. Ушинского. - М.: OIM.RU, 2000-2001. - Режим доступа: World Wide Web. URL: <http://www.oim.ru>. - 10.02.2001.

Мудрик, А. В. Воспитание в контексте социализации / А. В. Мудрик // *Образование: исследовано в мире* [Электрон. ресурс] / Под патронажем Российской академии образования, ГНПБ им. К. Д. Ушинского. - М.: OIM.RU, 2000-2001. - Режим доступа: World Wide Web. URL: <http://www.oim.ru>. - 25.09.2000

Осташков, А. В. Стратегическое управление и новое качество роста инвестиций

/ А. В. Осташков // Телекоммуникационная двухуровневая библиотека [Электронный ресурс] / Современная гуманитарная академия. – Москва. – Режим доступа: <http://lib.muh.ru>. – Послед. Обновление.

..

² Ресурсы удаленного доступа – информация, размещенная на винчестере, любом другом запоминающем устройстве или в информационных сетях (например, Internet).

**РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОФОРМЛЕНИЮ ГРАФИЧЕСКОЙ ЧАСТИ
ВЫПУСКНОЙ АТТЕСТАЦИОННОЙ РАБОТЫ
(ПРЕЗЕНТАЦИОННЫХ МАТЕРИАЛОВ К ЗАЩИТЕ)**

1. Презентационные материалы должны быть созданы в программе MS Power Point под Windows любой версии от 2000 до 2007 в соответствии с предложенными шаблонами.
2. Вставка объектов (текст, таблица, рисунок, диаграмма), созданных в других программах (Word, Excel, Visio, Corel) не разрешается. Объекты в слайдах нужно создавать (отрисовывать) средствами Power Point «с нуля».
3. Презентационные материалы необходимо оформлять с учетом следующих требований:
 - 3.1. Параметры страницы – Размер слайдов – Экран.
 - 3.2. Ориентация – Слайды – альбомная.
 - 3.3. Используется структура файла MS Power Point: обязательно используются заголовки и подзаголовки слайдов.
 - 3.4. Фон слайда – белый.
 - 3.5. Шрифт текста всех слайдов только – Arial Cyr. Использование других шрифтов не допускается.
 - 3.6. Заголовки слайдов находятся вверху, размер букв шрифта не менее 18 пт., шрифт жирный.
 - 3.7. Текст в слайде имеет размер букв шрифта не менее 14 пт.
 - 3.8. Толщина линий фигур допускается произвольная, но во всей презентации одинаковая.
 - 3.9. Фигуры должны иметь равномерную заливку (градиентная заливка не допускается).
 - 3.10. Цвета фигур должны быть выбраны из основной палитры MS Windows.
 - 3.11. Цвет шрифта должен быть контрастен фону (используются только основные цвета букв шрифта: черный, белый, красный, синий, зеленый, желтый).
 - 3.12. Тексты, таблицы, графики и диаграммы следует отрисовывать с использованием средств MS Power Point.
 - 3.13. В анимированных объектах можно использовать следующие эффекты: выцветание, растворение, ромб, прямоугольник. Использование других эффектов не допускается.
 - 3.14. Смена слайдов преимущественно должна проходить без эффектов.

ПРИМЕР ЗАКЛЮЧЕНИЯ НА ВЫПУСКНУЮ АТТЕСТАЦИОННУЮ РАБОТУ

Россия, 115191, Москва, Холодильный пер., д. 7, офис 331,
XXX Ltd., Kholodilny per., 7, off. 331, Moscow, 115191, Russia
тел/tel.+7 (495) 771 6844 факс/fax. +7 (495) 771 6849
e-mail: rit@xxx.ru <http://www.xxx.ru>

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

*на выпускную аттестационную работу Ивановой Елены Викторовны
«Разработка стратегии деятельности ООО «XXX» и мероприятий по ее
реализации»*

Выпускная аттестационная работа Ивановой Е.В. охватывает все аспекты деятельности ООО «XXX» и содержит подробный анализ текущего состояния компании с учетом специфики ее деятельности. Следует отметить, что вся представленная информации является актуальной, а сделанные выводы заслужили повышенное внимание и интерес руководства организации. Ценность данной работы для формирования плана дальнейшего развития ООО «XXX» не вызывает сомнений.

На хорошем профессиональном уровне был проведен анализ деятельности компании, точно выявлены проблемы, что демонстрирует высокий уровень знаний в области менеджмента, а также наличие хорошей теоретической базы. Применяемые методы анализа соответствуют современному уровню и позволяют с достаточной точностью оценить положение дел в компании.

В выпускной аттестационной работе были предложены пути решения важнейших для компании задач - расширение бизнеса и пересмотр сбытовой политики. Решение данных задач позволит организации значительно увеличить свою прибыль.

Кроме того, крайне интересными являются предложения по усовершенствованию внутренней структуры ООО «XXX» и повышению эффективности работы. К замечаниям можно отнести то, что внедрение предложенной автором системы управления человеческими ресурсами является несколько преждевременной. Однако данное замечание не снижает качество выполненной выпускной аттестационной работы.

В целом работа выполнена на хорошем профессиональном уровне, а рассмотренные задачи и их решения очень актуальны для компании в настоящее время. Руководство компании планирует активно использовать результаты данной работы на практике. Выпускная аттестационная работа заслуживает оценки “отлично”, а его автор Е.В Иванова. — присвоения степени MBA.

Коммерческий директор ООО «XXX»
Ильичев И.Н.

ПРИМЕР ОТЗЫВА НА ВЫПУСКНУЮ АТТЕСТАЦИОННУЮ РАБОТУ

О Т З Ы В

*на выпускную аттестационную работу Перкова Сергея Валерьевича
«Проектирование системы корпоративного обучения на основе
компетентностного подхода»*

Актуальность темы выпускной аттестационной работы Перкова С.В. особенно высока в современной российской ситуации, когда бизнес ощутил катастрофическую нехватку специалистов с нужными квалификационными характеристиками. Упущения последних 15 лет в области профессионального образования, нежелание собственников вкладываться в персонал, дефицит качественных образовательных предложений – все это еще долгие годы будет сказываться на качестве персонала.

Автор удачно выбрал наиболее прогрессивный – компетентностный подход – к организации корпоративного обучения. Именно компетенции, поставленные в центр задачи подготовки квалифицированного персонала и ставшие ядром системы корпоративного обучения, могут стать тем рычагом, воздействие на который даст ощутимый производственный эффект.

В выпускной аттестационной работе воплотились как достаточный весомый практический опыт автора, так и владение им методологии управления персоналом. Автор провел глубокий анализ состояния теоретических исследований данной проблемы и мировой управленческой практики: им были выделены главные условия эффективного корпоративного обучения, суть и подходы к формированию компетенций.

Особую ценность работе придает осуществленная автором комплексная оценка особенностей управления в компании ЗАО "XXX", которая стала объектом исследования: был проведен анализ основных показателей производственно-хозяйственной деятельности компании, эффективности использования трудовых ресурсов, численности, состава и движения трудовых ресурсов, кадровой политики, эффективности обучения персонала. Автору удалось точно и емко обрисовать требования к компетенциям персонала, разработанные им модели компетенции создали надежную платформу построения системы корпоративного обучения.

Практическая ценность выпускной аттестационной работы не вызывает сомнения и заслуживает высокой оценки: автор логически безупречно осуществил проектирование системы корпоративного обучения на основе компетентностного подхода – в частности, им были спроектированы стратегическая и операционная модели корпоративного обучения на основе корпоративной модели компетенций.

Заслугой автора следует признать то, что он предусмотрел необходимость поддержки внедрения спроектированной системы. Так, в работе были определены структура и методы коммуникационной поддержки системы корпоративного обучения, сформулированы общие правила формирования бюджета обучения, а также критерии и методы оценки эффективности корпоративного обучения.

Вместе с тем следует признать, что автором недостаточно полно по содержанию проработана программа внедрения спроектированной системы корпоративного обучения (необходимо было более точно представить логику, временные рамки и ресурсы поддержки внедрения).

В ходе работы над выпускной аттестационной работой слушатель Савостьянов С.В. показал высокий уровень владения инструментарием исследования состояния управления персоналом, знание методологии управления персоналом по компетенциям, умения проектирования системы корпоративного обучения.

Представленная выпускная аттестационная работа, соответствует требованиям к аттестационным работам слушателей дополнительной образовательной программы МВА «Менеджмент в инвестиционно-строительной сфере», а ее автор, Перков Сергей Валерьевич, заслуживает присуждения дополнительной квалификации «Мастер делового администрирования - Master of business administration(МВА)».

Руководитель выпускной аттестационной работы.....к.п.н., доцент Лунев Ю.А.

ПРИМЕР ТЕЗИСОВ ДОКЛАДА НА ЗАСЕДАНИИ АТТЕСТАЦИОННОЙ КОМИССИИ

Уважаемый председатель, уважаемые члены Аттестационной комиссии!

Вашему вниманию предлагается обсуждение выпускной аттестационной работы на тему: «Проектирование системы управления стоимостью предприятия с использованием метода сбалансированных показателей (Balanced Scorecard)».

В настоящее время инвестиционно-строительная сфера России находится в состоянии постепенного подъема инвестиционной активности и стабилизации основных показателей, характеризующих ее деятельность. По официальным статистическим данным рост объемов инвестиций в объекты строительства за 10 лет составил ___%. При этом освоение инвестиций осуществлялось _____ (кол-во) строительными предприятиями, определенная часть которых относится к категории крупных предприятий, имеющих высокий рейтинг в своих регионах и развивающих свой бизнес. Тенденция возрастания роли предприятий инвестиционно-строительной сферы в экономике страны является очевидной, о чем свидетельствуют данные, приведенные на слайде №.

В этих условиях весьма актуальной является организация эффективного управления предприятиями, которая прежде всего предполагает ориентацию их на сбалансированные решения, обеспечивающие рост стоимости бизнеса. В выпускной аттестационной работе на примере конкретного предприятия инвестиционно-строительной сферы была поставлена цель и решены соответствующие задачи, составляющие проектное решение по организации системы управления стоимостью с использованием современного подхода к управлению – «Концепции интересов стейк-холдеров предприятия», что конкретизировалось в применении метода сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) (слайд №).

Последовательность выполнения выпускной аттестационной работы представлена в виде структурно-логической схемы на слайде №__. Она включает следующие смысловые блоки:

- анализ теоретических основ управления стоимостью бизнеса предприятия с учетом особенностей инвестиционно-строительной сферы;
- управленческая и финансовая диагностика предприятия с рассмотрением возможности использования метода сбалансированных показателей для совершенствования его деятельности;
- инженерные решения по архитектурным, технологическим и организационным аспектам строительства здания, которое

находится в сфере деловых компетенций рассматриваемого предприятия;

- проектные решения по организации системы управления стоимостью бизнеса предприятия, включающие расчет экономического эффекта от предлагаемых мероприятий.

При рассмотрении в выпускной аттестационной работе теоретических основ и современных подходов к оценке управления стоимостью бизнеса было отмечено их значительное количество, многие из подходов были разработаны и апробированы в течение последних пяти лет. Анализ их применимости к предприятиям инвестиционно-строительной сферы показал, что в наибольшей степени специфике данного вида бизнеса соответствует управление стоимостью, ориентированное на учет интересов всех стейк-холдеров (SVA). В силу вовлечения большого количества средств и значительной вариабельности интересов заказчиков, ген- и субподрядчиков, проектировщиков и других участников инвестиционного процесса адекватным методом оценки и моделирования их взаимоотношений является дисконтированный денежный поток, генерируемый в результате осуществления бизнеса предприятия (слайд №___).

В основе проведения управленческой диагностики предприятия находились стратегический анализ позиций предприятия, изучение его организационной структуры и корпоративной культуры. В результате было оценено соответствие перечисленных компонент деятельности предприятия интересам его стейк-холдеров, а также выявлены основные направления его организационного развития, адекватного глобальной цели любого предприятия – увеличение рыночной стоимости его бизнеса (слайд №).

Финансовая диагностика предприятия позволила определить его финансовую структуру, значения показателей, по которым оцениваются как центры финансового учета, так и бизнес предприятия в целом. При этом стало очевидно, что существующая система показателей финансового анализа не в полной мере отражает интересы стейк-холдеров и, следовательно, не позволяет принимать сбалансированные решения по управлению стоимостью бизнеса (слайд №___).

По результатам диагностики в выпускной аттестационной работе стало возможным проведение оценки стоимости бизнеса предприятия. В соответствии с международными и российскими стандартами оценки бизнеса расчет величины его стоимости производился на основе методов, конкретизирующих доходный, затратный и сравнительный подходы, а также методом опционов.

При проведении оценки бизнеса были проанализированы условия, определяющие целесообразность применения каждого подхода. Доходный подход являлся в данном случае основным и был реализован методом дисконтированного денежного потока, а также методом расчета экономической добавленной стоимости (EVA), что позволило более детально проанализировать факторы роста стоимости предприятия в пределах горизонтов среднесрочного (1 год) и долгосрочного (10 лет) планирования (слайд №). Затратный подход основывался на данных как

бухгалтерского, так и управленческого учета, которые осуществляются на оцениваемом предприятии. Важно отметить, что именно данные управленческого учета позволили получить объективную информацию о номенклатуре активов, их количестве, а также сведения, необходимые для достоверной оценки каждого из них (слайд №___).

Использование методов рыночного подхода в российских условиях, как известно, весьма ограничено. В данном случае был применен наиболее общий метод – с использованием валового рентного мультипликатора. Однако объем данных о предприятиях-аналогах был весьма незначителен, что и предопределило наименьшую степень весомости полученных результатов на основе этого метода при проведении согласования. Итоговая величина стоимости бизнеса предприятия составила _____ руб. (слайд №___).

Ключевым вопросом выпускной аттестационной работы явился анализ возможности использования метода Balanced Scorecard в управлении стоимостью бизнеса предприятия. В работе представлены обоснование необходимости использования данной системы показателей, их структура применительно к конкретному предприятию и определены управленческие решения по увеличению стоимости предприятия, принимаемые на основе использования Balanced Scorecard (слайд №___). В выпускной аттестационной работе были выполнены соответствующие расчеты, которые подтвердили возможность увеличения стоимости бизнеса при условии использования факторов его роста, установленных на основе сбалансированных оценок (Balanced Scorecard) (слайд №___).

Завершенность проектного решения по управлению предприятием в целом, а также по отдельным сферам управления, к которым относится стоимость бизнеса, может быть достигнута только при разработке соответствующей подсистемы, в частности, при определении назначения, структуры, бизнес-процессной модели системы управления стоимостью, что было выполнено в дипломном проекте (плакат №___). Это обусловило возможность практической реализации разработок, содержащихся в выпускной аттестационной работе, а также получение экономического эффекта от проведения мероприятий по увеличению стоимости бизнеса в условиях внедрения подсистемы управления стоимостью. Результаты расчетов приведены на слайде №___.

Наряду с вопросами управленческого и экономического характера в выпускной аттестационной работе были решены инженерные вопросы, к которым относятся объемно-планировочные и конструктивные решения, разработки по технологии и организации строительства, расчеты по охране труда и технике безопасности.

В целом выполненная выпускная аттестационная работа позволит на конкретном примере рассмотреть решение важной управленческой задачи – использование современных методов анализа деятельности предприятия в управлении стоимостью его бизнеса, в увеличении которой заинтересованы все стейк-холдеры предприятия в условиях стабилизации функционирования инвестиционно-строительной сферы.

Доклад окончен. Спасибо за внимание.