

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Белорусский национальный технический университет

Кафедра «Менеджмент»

В. Ф. Володько

МАГИСТЕРСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ И ЭКОНОМИКЕ

Методическое пособие
для магистров, обучающихся
по специальности 1-26 80 04 «Менеджмент»

*Рекомендовано учебно-методическим объединением по образованию
в области экономики и организации производства*

Минск
БНТУ
2019

УДК 378.22:33:005

ББК 74.58

В68

Р е ц е н з е н т ы:

доктор экономических наук, профессор, декан факультета менеджмента, маркетинга и предпринимательства БНТУ

А.В. Данильченко;

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономика и логистика» БНТУ *Р.Б. Ивуть*

Книга написана в соответствии с Грантом Президента Республики Беларусь в области образования на 2017 год

Володько, В. Ф.

В68 Магистерское исследование по менеджменту и экономике : методическое пособие для магистров, обучающихся по специальности 1-26 80 04 «Менеджмент» / В. Ф. Володько. – Минск: БНТУ, 2019. – 140 с.

ISBN 978-985-583-195-3.

В пособии представлен полный цикл подготовки магистерской диссертации – от выбора темы исследования до защиты завершённой работы. Рассмотрены все организационные, содержательные и оформительские вопросы подготовки магистерской диссертации по специальности 1-26 80 04 «Менеджмент». Большая часть положений может быть использована в ходе подготовки магистерской диссертации по другим экономическим специальностям.

Адресовано магистрантам и их научным руководителям.

УДК 378.22:33:005

ББК 74.58

ISBN 978-985-583-195-3

© Володько В. Ф., 2019

© Белорусский национальный
технический университет, 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	7
Глава I. Общие положения магистерского исследования	9
1.1. Выбор темы, базы исследования и научного руководителя	9
1.2. План и организация проведения исследования	11
1.3. Методы научного исследования	14
Глава II. Теоретическая часть магистерского исследования	22
2.1. Теоретические исследования проблемы	22
2.1.1. Обоснование актуальности проблемы.....	22
2.1.2. Критический анализ основных теоретических понятий....	23
2.1.3. Стиль и логика теоретической части исследования.....	24
2.1.4. Изложение результатов теоретического исследования	26
2.2. Выстраивание структуры первой главы.....	26
2.2.1. Изложение текста первой главы	27
2.2.2. Формулирование положений, выносимых на защиту.....	28
Глава III. Практическая часть магистерского исследования	32
3.1. Общая характеристика базы исследования.....	32
3.2. Анализ системы управления базой исследования.....	40
3.3. Практическое состояние объекта и предмета исследования.....	44
Глава IV. Проектная часть магистерского исследования	46
4.1. Потенциальные возможности решения проблемы.....	46
4.2. Программа решения проблемы. Формирующий эксперимент	47
4.3. Эффективность программы. Контрольный эксперимент	49
4.4. Формулирование третьего положения, вносимого на защиту	51
4.5. Заключение диссертации	52

Глава V. Оформление и защита диссертации	53
5.1. Общие требования к оформлению диссертации	53
5.2. Оформление текста диссертации	55
5.2.1. Содержание введения	55
5.2.2. Содержание общей характеристики диссертации	55
5.2.3. Оформление текста первой главы.....	56
5.2.4. Оформление текста второй главы.....	58
5.2.5. Оформление текста третьей главы.....	59
5.2.6. Содержание заключения и приложений.....	60
5.3. Список использованных источников.....	60
5.4. Автореферат диссертации	61
5.5. Защита магистерской диссертации	62
5.5.1. Допуск диссертации к защите	62
5.5.2. Процедура защиты диссертации	63
5.5.3. Сдача диссертации в архив.....	65
<i>Приложение 1. Индивидуальный план работы магистранта</i>	66
<i>Приложение 2. Образец титульного листа диссертации</i> <i>«Формирование и использование инновационного</i> <i>потенциала промышленного предприятия»</i>	77
<i>Приложение 3. Содержание диссертации по теме</i> <i>«Управление повышением конкурентоспособности</i> <i>продукции производственного предприятия»</i>	78
<i>Приложение 4. Цель, задачи, база, объект и предмет</i> <i>исследования по теме диссертации «Управление повышением</i> <i>конкурентоспособности продукции производственного</i> <i>предприятия»</i>	79
<i>Приложение 5. Актуальность проблемы по теме</i> <i>диссертации «Управление повышением конкурентоспособности</i> <i>продукции производственного предприятия»</i>	80
<i>Приложение 6. Научная разработанность проблемы по теме</i> <i>диссертации «Управление повышением конкурентоспособности</i> <i>продукции производственного предприятия»</i>	82

<i>Приложение 7.</i> Основные положения диссертации, выносимые на защиту (тема – «Управление повышением конкурентоспособности продукции производственного предприятия»)	83
<i>Приложение 8.</i> Научная новизна и практическая значимость исследования (тема диссертации – «Управление повышением конкурентоспособности продукции производственного предприятия»).....	85
<i>Приложение 9.</i> Список использованных источников по проблеме инновационной деятельности (<i>фрагмент</i>)	86
<i>Приложение 10.</i> Фрагмент теоретической части (тема диссертации – «Управление повышением конкурентоспособности продукции производственного предприятия»)	90
<i>Приложение 11.</i> Выводы по главе 1 (тема диссертации – «Управление повышением конкурентоспособности продукции производственного предприятия»).....	92
<i>Приложение 12.</i> Фрагмент констатирующего эксперимента (тема диссертации – «Управление снижением себестоимости продукции производственного предприятия»).....	95
<i>Приложение 13.</i> Выводы по главе 2 (тема диссертации – «Управление снижением себестоимости продукции производственного предприятия»)	99
<i>Приложение 14.</i> Фрагмент формирующего эксперимента (тема диссертации – «Совершенствование сбыто-маркетинговой деятельности коммерческого предприятия»).....	101
<i>Приложение 15.</i> Фрагмент контрольного эксперимента (тема диссертации – «Учет и улучшение использования производственных оборотных активов промышленного предприятия»)	103
<i>Приложение 16.</i> Выводы по главе 3 (тема диссертации – «Пути совершенствования управления себестоимостью продукции строительного предприятия»).....	106

<i>Приложение 17.</i> Акт о внедрении.....	109
<i>Приложение 18.</i> Справка о принятии к практическому использованию	110
<i>Приложение 19.</i> Отзыв научного руководителя на диссертацию И.И. Иванова «Управление снижением себестоимости продукции» на соискание академической степени магистра менеджмента	111
<i>Приложение 20.</i> Рецензия на диссертацию И.И. Иванова «Совершенствование управления персоналом на предприятии» на соискание академической степени магистра менеджмента.....	113
<i>Приложение 21.</i> Формирование профессионального имиджа будущих руководителей производства (<i>автореферат</i>)...	115
<i>Приложение 22.</i> Доклад на защите диссертации	132
Список рекомендуемой литературы	138

ПРЕДИСЛОВИЕ

Проведение магистерского исследования и защита магистерской диссертации (МД) – это второй уровень высшего образования в Республике Беларусь.

По итогам успешной защиты магистранту присваивается академическая степень – «магистр менеджмента», которая дает право:

претендовать на занятие должностей, требующих магистерского уровня;

преподавать в высшем учебном заведении;

поступать в аспирантуру.

Магистерское диссертационное исследование – это самостоятельная творческая работа магистранта, направленная на освоение методики научного исследования и решение актуальной научной и практической (экономической или управленческой) проблемы.

Магистерское исследование – от выбора темы до окончательного оформления диссертации – выполняется индивидуально. Тем не менее можно выделить общие методические подходы к его организации и проведению.

Современное научно-теоретическое и практическое исследование предполагает проникновение в сущность изучаемых явлений и процессов. Этого можно достигнуть при условии системного подхода к объекту и предмету исследования, принимая во внимание все условия возникновения проблемы и факторы воздействия на нее.

Общими требованиями к магистерскому исследованию и соответственно диссертации являются:

целевая направленность, логичность и четкость построения;

системность и последовательность проведения исследования;

конкретность базы исследования;

новизна и оригинальность исследования, убедительность аргументации, краткость и точность формулировок;

доказательность выводов и обоснованность рекомендаций;

грамотность оформления диссертации.

Подготовка и успешная защита магистерской диссертации являются основанием для присвоения Государственной экзаменационной комиссией (ГЭК) магистранту искомой степени «Магистр менеджмента» и выдачи диплома магистра.

В данном учебно-методическом пособии использованы теоретические и методические труды ряда отечественных и зарубежных авторов:

по организации научного исследования – А.Ф. Ануфриева, Н.В. Гулько, Б.А. Райзберга, В.А. Шаршунова и др.;

по методике научного исследования – И.Д. Андреева, В.Г. Афанасьева, Г.Г. Гецова, Н.И. Колесниковой, В.К. Лукашевича и др.;

по оформлению и защите диссертации – Ю.Г. Волкова, А.А. Захарова, Ф.А. Кузина, В.А. Кудряева, И.Н. Кузнецова, П.Я. Папковской, Г.Я. Солганика, А.Ю. Чуковенкова, В.Ф. Янковской и др.

Глава I

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ МАГИСТЕРСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

1.1. Выбор темы, базы исследования и научного руководителя

Тема магистерского диссертационного исследования избирается магистрантом, утверждается кафедрой и закрепляется приказом ректора.

Инициатива в выборе темы диссертационного исследования и научного руководителя реализуется по личному заявлению магистранта на имя ректора. Руководитель и заведующий кафедрой, на которой будет выполняться исследование, подтверждают свое согласие, подписав заявление.

Темой магистерской диссертации может быть актуальная научная, практическая экономическая либо управленческая проблема. В названии темы должна быть отражена положительная динамика: то есть оно должно содержать такие слова, как «создание» («формирование»), «развитие», «совершенствование», «управление», «усиление», «реформирование», «повышение эффективности» или др.).

Например:

«Формирование и использование инновационного потенциала промышленного предприятия»;

«Создание системы конкурентных преимуществ предприятия»;

«Управление минимизацией рисков предприятия в условиях неопределенности».

Тема диссертации должна отражать суть и специфику исследования, поэтому формулировка может быть и иной.

Тема диссертации должна быть научно актуальной и практически значимой. Ниже приводится обоснование актуальности темы.

Научным руководителем диссертации может быть человек, имеющий ученую степень или ученое звание.

В порядке исключения к руководству магистерской диссертацией допускаются: профессор, доцент или высококвалифицированный специалист без ученой степени, но имеющий диплом исследователя (закончивший аспирантуру) и имеющий не менее двух публикаций в области темы данного исследования.

Практической базой магистерского исследования избираются действующие на территории Республики Беларусь производственные или иные предприятия и организации различных форм собственности. В качестве базы исследования может быть выбран регион или отрасль Республики Беларусь в целом.

На выбранном предприятии (или в регионе) осуществляется экспериментальная работа в ходе магистерского исследования.

Обоснование актуальности выбранной темы.

Обоснование актуальности темы (проблемы) включает два элемента:

- а) научную актуальность;
- б) практическую значимость.

Доказательство научной актуальности строится на обзоре источников и анализе уровня теоретической разработанности проблемы, причем обязательно указываются фамилии ведущих ученых и исследователей, рассматривающих отдельные элементы проблемы, отмечаются решенные и нерешенные аспекты.

Однако главное в доказательстве актуальности – показ нерешенных теоретических аспектов исследуемой проблемы.

Нерешенными аспектами могут быть:

элементы самой проблемы – не разработанность или теоретическая противоречивость отдельных ее частей;

конкретные условия ее применения – представление в теории общих подходов, при отсутствии анализа ее использования на конкретных предприятиях или отраслях;

обстоятельства решения – изложение общих обстоятельств решения при неясности в данной ситуации конкретных обстоятельств.

Например, по теме диссертации «Формирование и использование инновационного потенциала промышленного предприятия» теоретическую актуальность исследования на основе предварительного анализа кратко можно обозначить следующим образом:

«Инновационный потенциал конкретного предприятия зависит от комплекса объективных и субъективных факторов, ряда внешних и внутренних условий, а также сложившихся на данный момент обстоятельств. Поэтому теоретические подходы к выявлению, формированию и использованию инновационного потенциала предприятия требуют конкретного уточнения и существенной детализации».

Доказательство практической значимости строится на обзоре источников и анализе уровня использования аспекта исследования

в практической деятельности предприятия (отрасли, региона). Следует показать те элементы исследования, которые в практике предприятий не задействованы.

Например, по теме диссертации «Управление формированием имиджа руководителя предприятия» практическую актуальность исследования можно кратко подчеркнуть так:

«Многие руководители предприятий сами не владеют необходимыми знаниями по формированию собственного имиджа, делают серьезные ошибки, однако к услугам специалистов (имиджмейкеров) не прибегают. В результате их имидж формируется случайным образом, со многими негативными элементами».

После утверждения темы и руководителя составляется индивидуальный план работы магистранта.

1.2. План и организация проведения исследования

План магистерского диссертационного исследования заполняется согласно стандартной, установленной университетом форме (в виде книжечки), составляется в двух экземплярах (для магистранта и для отдела магистратуры университета).

Например, форма индивидуального плана магистранта, принятого в БНТУ, дается в приложении 1.

План магистерского диссертационного исследования последовательно включает следующие этапы:

- 1) определение цели, задач, предмета и объекта исследования;
- 2) составление содержания исследования, которое фактически станет основой структуры (оглавления) диссертации;
- 3) подбор и изучение литературных источников, составление списка использованных источников;
- 4) написание первой (теоретической) главы диссертации (базового варианта для последующей доработки);
- 5) формулирование первого и второго положений диссертации, выносимых на защиту;
- 6) изучение общего положения дел и экономического состояния базового предприятия (региона, отрасли);
- 7) изучение состояния исследуемой проблемы на базовом предприятии (в регионе, отрасли);

8) разработка методики и проведение констатирующего научно-экономического или научно-управленческого эксперимента;

9) написание второй (практической) главы диссертации;

10) разработка программы (рекомендаций) по практическому решению исследуемой проблемы;

11) разработка методики, подбор экспериментального и контрольного объектов и проведение формирующего экономического эксперимента;

12) разработка методики и проведение контрольного научно-экономического или научно-управленческого эксперимента;

13) формулирование третьего положения диссертации на защиту;

14) написание третьей главы диссертации;

15) оформление текста диссертации и представление к защите.

Индивидуальный план магистранта согласовывается научным руководителем, заведующим кафедрой, деканом и начальником УМУ, затем утверждается проректором по учебной работе.

Магистрант отчитывается о проделанной работе на заседании кафедры по итогам каждого семестра.

Организация проведения исследования.

Магистерское исследование состоит из трех частей: теоретической, практической и проектной.

Магистерское исследование выполняется магистрантом самостоятельно при консультационной помощи научного руководителя диссертации. Именно самостоятельность дает магистранту опыт проведения научного исследования.

Магистрант работает по плану исследования и согласует все основные и спорные идеи с научным руководителем.

Прежде всего, следует сформулировать *цель исследования*, которая должна вытекать из темы диссертации.

Например, по теме диссертации «Формирование и использование инновационного потенциала промышленного предприятия» цель исследования можно сформулировать так: «Создание и внедрение концепции и механизма стратегического управления инновационным потенциалом предприятия».

На основании темы и цели исследования формулируются база, объект и предмет исследования. *Базой* является избранное магистрантом предприятие (регион, отрасль).

Объект должен быть привязан к теме исследования и отражать исследуемую проблему в довольно широком смысле.

Например, по теме диссертации «Формирование и использование инновационного потенциала промышленного предприятия» объект исследования – инновационный потенциал предприятия.

Предмет исследования должен конкретно отражать цель исследования. Предмет – более узкое понятие, чем объект.

Например, если цель исследования – «создание и внедрение концепции и механизма стратегического управления инновационным потенциалом предприятия», то предмет исследования – механизм формирования и использования инновационного потенциала базового предприятия.

На основании цели, объекта и предмета формулируются **задачи** магистерского исследования. Рекомендуется поставить три: две теоретических и методико-практическую. Первая задача должна быть посвящена теоретическим (или методологическим) основам (или аспектам) объекта исследования, вторая – теоретическим аспектам предмета исследования. Третья задача ставит методико-практический вопрос достижения цели исследования.

Например, при цели исследования «создание и внедрение концепции и механизма стратегического управления инновационным потенциалом предприятия» с учетом объекта и предмета задачи можно сформулировать так:

- 1) выявить сущность инновационного потенциала и его роль в устойчивом развитии предприятия в условиях переходной экономики;
- 2) исследовать теоретико-экономический механизм формирования и использования инновационного потенциала предприятия;
- 3) разработать и внедрить механизм установления и использования скрытых резервов инновационного потенциала предприятия.

Задачи должны быть такими, чтобы их решение позволило достигнуть цели исследования. Задачи – это шаги (этапы) в достижении цели.

Выше приведены примеры по экономической теме исследования. Ниже покажем примеры по управленческой теме исследования.

Например, по теме диссертации «Управление формированием имиджа руководителя предприятия» можно сформулировать следующие основные позиции.

Цель исследования – управление созданием и коррекцией имиджа руководителя предприятия.

Объект исследования – имидж генерального директора.

Предмет исследования – механизм управления проектированием и созданием имиджа генерального директора базового предприятия.

Задачи исследования:

1) выявить роль имиджа в социальном статусе и профессиональном успехе руководителя предприятия; установить сущность, характеристики и структуру имиджа;

2) исследовать методико-технологические основы управления формированием имиджа руководителя предприятия, установить условия его успешного формирования;

3) разработать и практически реализовать программу управления проектированием и созданием имиджа руководителя базового предприятия.

Еще один вариант цели, базы, объекта, предмета и задач исследования представлен в приложении 4.

С материалами исследования надо работать постоянно, дополняя и совершенствуя их. Текст диссертации не может быть окончательным с первой попытки. Первый вариант текста представляется научному руководителю и на основании его замечаний и подсказок дополняется и изменяется.

Однако не следует бесконечно редактировать текст диссертации. Надо уметь принять за основу конкретный вариант, а новые идеи и положения, которые могут появиться со временем, автору можно использовать в своих последующих публикациях.

1.3. Методы научного исследования

Методика исследования – комплекс правил, принципов и методов познания и экспериментирования.

Метод исследования – способ выделения и порядка использования определенных познавательных шагов.

В ходе выполнения магистерской диссертации могут использоваться самые разные методы исследования. Их объединяют в четыре группы методов.

Теоретические методы исследования предполагают анализ (литературных источников, практических документов), синтез, систематизацию (в том числе обобщение и группирование), абстрагирование (в том числе идеализация и формализация) и др.

Анализ литературных источников. Это анализ научной и учебной литературы. Он может охватывать несколько аспектов.

Определение основных понятий. Это сравнительный анализ нескольких определений разных авторов, оценка этих формулировок, установление их сильных и слабых сторон («плюсов» и «минусов»).

Принятие автором наиболее удачного (полного), на его взгляд, определения, а еще лучше – формулирование своего определения.

Разделение явлений на части. Сложные явления следует условно разделить на составляющие, а затем отдельно и подробно исследовать каждую.

Например, имидж руководителя можно представить в четырех составляющих, которые, в свою очередь, состоят из ряда элементов:

внешний облик – физические данные, одежда, прическа, личные аксессуары;

стиль поведения – манеры, обходительность, вежливость в межличностном общении;

профессионализм – знания, умения, успешность в работе;

личные черты – коммуникабельность, ответственность, внимательность.

Исследование взаимосвязей между частями. Это анализ способов взаимодействия и взаимовлияния составляющих частей друг на друга.

Например, исследование того, сможет ли повышение заработной платы увеличить производительность труда работников и в каких размерах.

Анализ практических документов. Оценить в исследуемой теме практическую ситуацию на базовом объекте позволяет анализ практических документов. В сферу анализа могут входить разные группы документов.

1. Документы базового предприятия. Это планы и отчеты по их выполнению (производственные) по выпуску продукции на экспорт, повышению качества продукции, реализации товаров и др. Это бухгалтерские отчеты, положения о премировании, положения об аттестации кадров и другие документы, имеющие отношение к теме диссертации.

2. Документы других предприятий. Это могут быть доступные документы предприятий-конкурентов и предприятий-партнеров. Эти документы могут быть использованы в том случае, если они позволяют лучше раскрыть ситуацию в теме исследования.

3. Внешние документы, регулирующие деятельность предприятия. Это могут быть законы, подзаконные акты, декреты Президента, постановления Правительства, профильных министерств и др. Это также документы по национальным и международным стандартам качества (ИСО), нормативные документы по экологии, охране труда, пожарной безопасности, санитарным нормам и т. д.

Виды анализа могут быть разными:

контент-анализ – анализ содержания (контента) используемых текстов и документов;

факторный анализ – анализ группы выделенных конкретных важных факторов;

латентный анализ – анализ скрытых, незаметных (латентных) явлений, и другие.

Синтез. Это соединение составных частей в одно целое и выявление возникновения при этом новых свойств.

Например, каждая деталь часового механизма в отдельности не способна показывать время, а в собранном виде такое свойство у него появляется.

Систематизация. Это обобщение или группирование нескольких явлений или факторов с целью понимания взаимосвязи между, на первый взгляд, разрозненными данными.

Например, классик менеджмента Анри Файоль определил 14 принципов в своей теории административного управления. Разобраться в таком большом количестве принципов достаточно сложно. Но для лучшего понимания их можно сгруппировать в три группы (две по 5 и в третьей 4 принципа):

1) организация труда – разделение труда, дисциплина, порядок, стабильность состава персонала, инициатива;

2) механизм власти – сущность власти, единство распорядительства, единство руководства, централизация, скалярная цепь (властная вертикаль);

3) психология управления – подчинение личных интересов общим, вознаграждение персонала, справедливость, корпоративный дух.

Абстрагирование. Это исключение второстепенных конкретных элементов и свойств с целью сосредоточения на главном, на том, что имеет в данной проблеме решающее значение.

Идеализация – это отказ от недостатков и помех и сосредоточение на главных элементах и свойствах.

Формализация – это приведение комплекса элементов и свойств к определенной форме.

Например, инструкция по распределению функций между начальником цеха и его заместителями. Функции закрепляются за конкретной должностью, а не тем или иным человеком.

Эмпирические методы исследования – это способы практического добывания научных фактов и сведений. К этим методам относят: анкетирование (в том числе тестирование), опрос (в том числе собеседование и интервьюирование), наблюдение, измерение, экспертиза и др. Изучению практической ситуации на базовом объекте могут существенно помочь мнения специалистов и участников деятельности.

Анкетирование. Это письменный опрос выбранных респондентов по заранее составленным вопросам (анкете). Очень важно грамотно составить вопросы. Они должны быть ясными, понятными и не допускать двойного толкования. Анкета должна быть достаточно объемной. По важным аспектам следует поставить не один, а 2–3 вопроса, оформив одну и ту же мысль по-разному, чтобы узнать мнение наверняка.

Так, в известной анкете Г. Айзенка содержится 57 вопросов. В ней установлены интравертности-экстравертности посвящено 24 вопроса, которые уточняют и перепроверяют друг друга. Например, вопросы № 3, 8 и 13: «Вы человек беспечный? Обычно вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая? Часто ли вы действуете под влиянием минутного настроения?»

В анкете должны быть предусмотрены вопросы на проверку искренности респондента, его серьезности и вдумчивости в ответах на вопросы анкеты.

Так, в той же анкете Айзенка содержится 6 вопросов на искренность, которые предполагают однозначный ответ «да». В частности, вопросы № 12, 18 и 42: «Выходите ли вы иногда из себя, злитесь? Бывают ли у вас мысли, которые вы бы хотели скрыть от других? Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или на работу?»

Опрос. Это устная беседа с несколькими респондентами с целью выяснения мнения или позиции с помощью заданных вопросов. Опрос может быть как последовательным, так и одновременным с несколькими респондентами сразу.

Собеседование – это целенаправленный разговор двоих (беседа) для прояснения ситуации, позиции, мнения или соответствия.

Интервьюирование – это устная беседа с человеком для выяснения какой либо проблемы. Вопросы для интервью, как правило, согласуются заранее. Это позволяет интервьюируемому лучше подготовиться и дать более точные и глубокие ответы. Но в ходе интервью вполне возможны и некоторые отступления от заранее подготовленного плана.

Наблюдение. Это изучение какого-либо процесса или явления путем зрительного восприятия. Наблюдение может быть включенным или со стороны (сторонним), с помощью наблюдателя, или лично исследователем (самонаблюдение).

Если включенное наблюдение может как-либо повлиять на объект исследования, то в этом случае следует применить незаметное наблюдение, которое не мешало бы объекту и не искажало результатов наблюдения.

Например, в современных условиях для наблюдения активно используют видеокамеры (видеонаблюдение).

Измерение. Это изучение явления или процесса путем установления количественных характеристик – численности, объемов, уровня свойств и качеств и т. д.

Например, производительность труда может быть установлена по числу изделий, выполненных за смену.

Экспертиза. Это способы исследования изучаемых явлений посредством мнений и оценок привлекаемых специалистов (экспертов). Сущность экспертного метода заключается в проведении экспертами оценки явления на основании своих знаний, опыта, логики и интуиции. Поэтому чем выше квалификация экспертов, тем точнее будет экспертная оценка.

Например, с помощью экспертного метода можно оценить эффективность разработанной диссертантом программы корректировки имиджа генерального директора производственного объединения.

Прогностические методы исследования

Это способы познания динамики явлений и процессов путем выдвижения предположений их изменений с последующей проверкой. К таким методам относятся гипотеза, прогнозирование, экстраполяция, интуиция, моделирование.

Гипотеза. Это научное предположение, которое формулируется и затем проверяется в ходе исследования. В результате оно либо подтверждается, либо опровергается.

Гипотеза обычно содержит две части, которые начинаются со слов: «если ... то...».

Например, по теме диссертации «Формирование и использование инновационного потенциала промышленного предприятия» гипотезу исследования можно сформулировать так:

«Если создать условия для положительного инновационного климата, поддержать возможности возникновения инноваций, установить пути выявления и развития скрытых резервов предприятия, то можно разработать и внедрить концепцию и механизм стратегического управления его инновационным потенциалом».

Прогнозирование. Это также научное предположение, которое делается на основании знаний и опыта. В последующем такое предположение также требует проверки.

Экстраполяция. Это способ условного распространения каких-либо закономерностей или тенденций, наблюдавшихся в определенном временном интервале (базовом) на другой временной интервал (прогнозный). Экстраполяция основывается на стабильности факторов влияния на динамику явления.

Например, предприятие на протяжении трех лет повышало производительность труда на 10 % ежегодно за счет приобретения новой техники и обучения персонала. В новом году планируется продолжить приобретение новой техники и обучения персонала. Поэтому уместно (по экстраполяции) будет ожидать дальнейшего повышения производительности труда на 10 %.

Интуиция. Этот метод прогнозирования связан с использованием подсознания. Это может быть внезапное неосознанное озарение. Такое озарение получило название «инсайт».

Ярким примером интуиции в науке является открытие Д. Менделеевым своей знаменитой периодической таблицы элементов. Это озарение пришло к ученому во сне.

Моделирование. Это способы, при которых изучаются не сами объекты исследования, а их заменители (модели). Модель может быть уменьшенной (или увеличенной) копией объекта исследования, но может быть и совсем на него не похожа. Но в этом случае модель должна содержать исследуемые характеристики, сходные с объектом. Затем определенные полученные результаты переносятся с модели на объект исследования.

Например, изучение удовлетворенности персонала организацией труда и адекватностью зарплаты на предприятии не обязательно проводить на всех работниках, особенно если их сотни. Можно произвести исследование на примере бригады или участка, которые выступают моделью всего коллектива.

Экспериментальные методы исследования

Экономический эксперимент может быть представлен в трех частях (этапах): констатирующей, формирующей (проектной), контрольный. Каждую часть можно рассматривать как самостоятельный эксперимент.

Констатирующий эксперимент. Это оценка (заключение) состояния исследуемой проблемы в настоящее время.

Для заключения о ситуации следует выбрать 6–10 критериев (индикаторов, показателей), по которым будет дана оценка состояния исследуемой проблемы.

Например, оценка конкурентоспособности товара может быть дана по следующим критериям: 1) объемы продаж; 2) динамика продаж по номенклатуре; 3) динамика продаж в регионе; 4) потребительские свойства товара; 5) цена товара в сравнении с конкурентами; 6) сервисное обслуживание проданного товара; 7) бренд марки; 8) эффективность рекламы; 9) динамика числа постоянных клиентов и др.

Для констатирующего эксперимента целесообразно сразу выбрать два объекта – экспериментальный и контрольный. Оценку (замеры) обоих надо произвести по одинаковым критериям и на этом этапе показать, что оба объекта находятся примерно в одинаковом положении.

Это необходимо для того, чтобы на последующих этапах, после проведения формирующего эксперимента, была возможность сравнить результаты и доказать, что предпринятые меры изменили ситуацию в нужном направлении.

Формирующий (проектный) эксперимент. Это разработка и реализация программы деятельности по разрешению заявленной в теме исследования проблемы. Вместо программы может быть предложен комплекс рекомендаций или другие действенные меры.

Программа деятельности (например, инновационной) может быть представлена в виде таблицы.

Контрольный эксперимент. Это оценка состояния исследуемой проблемы после реализации предложенной программы на экспериментальном участке. Иными словами, это способ доказательства эффективности разработанной и реализованной программы.

Оценка производится по тем же критериям, которые использовались в констатирующем эксперименте.

Таблица 1 – Программа повышения конкурентоспособности продукции

Направления	Мероприятия
1. Техническое перевооружение	1.1. Приобретение гусеничного экскаватора класса 20 тонн JCB – JS 220 1.2. Модернизация действующей на предприятии строительной техники 1.3. Освоение новых технологий строительства зданий и сооружений
2. Инновации управления	2.1. Создание на предприятии инновационной системы развития 2.2. Применение стратегии неродственной диверсификации, то есть с другими видами бизнеса 2.3. Освоение стратегии концентрации в обособленном сегменте рынка
3. Работа с персоналом	3.1. Создание системы постоянного повышение квалификации персонала 3.2. Регулярное обучение персонала работе на новой технике 3.3. Освоение менеджерами современного передового опыта управления
4. Активизация рекламной деятельности	4.1. Реклама в СМИ (радио, прессе и на телевидении) 4.2. Использование специального яркого сайта предприятия в Интернете 4.3. Наружная реклама (билборды, растяжки, щиты, световая реклама) 4.4. Рассылка писем с приглашением потенциальных партнеров к сотрудничеству

Если программа была эффективной, то оценка должна показать заметное улучшение ситуации по ряду показателей (критериев).

Для сравнения производится оценка и контрольного участка, который не подвергся формирующему эксперименту, то есть в котором разработанная диссертантом программа не использовалась. Оценка должна показать, что на данном участке ситуация не изменилась, а осталась на том же уровне, что и во время констатирующего эксперимента.

Следует обязательно учесть, что, кроме влияния на изменение ситуации под влиянием мероприятий программы, на предмет исследования могут воздействовать и другие (посторонние, не связанные с программой) факторы и явления. Их следует отделить от основных факторов воздействия. Посторонние факторы не следует приписывать действию программы.

Посторонние факторы могут воздействовать и на контрольный участок и произвести в нем изменения. Эту динамику также необходимо исключить из процесса сравнения.

Глава II

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ МАГИСТЕРСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1. Теоретические исследования проблемы

Теоретическая часть исследования предполагает наличие определенных требований к его содержанию. Теоретический этап включает в себя ряд последовательных этапов познавательной деятельности, на которых научное знание облекается в определенные формы. Вопрос содержания исследования теории проблемы можно рассмотреть в следующих трех подвопросах.

1. Обоснование актуальности проблемы.
2. Критический анализ основных теоретических понятий.
3. Стиль и логика теоретической части исследования.

2.1.1. Обоснование актуальности проблемы

Обоснование актуальности заявленной проблемы проводится на начальном этапе исследования. Оно должно включать два элемента:

- а) научная актуальность;
- б) практическая актуальность.

Доказательство научной актуальности строится на обзоре источников и анализе уровня теоретической разработанности исследуемой проблемы. Обязательно указываются фамилии ведущих ученых и исследователей, изучавших отдельные элементы проблемы; отмечаются и анализируются ее решенные и нерешенные аспекты.

Главное в обосновании актуальности – указать на нерешенные теоретические аспекты в исследуемой проблеме, несмотря на определенную степень ее научной разработанности.

Нерешенными аспектами могут быть:

элементы самой проблемы – неразработанность или теоретическая противоречивость отдельных ее частей;

конкретные условия ее применения – представление в теории общих подходов; отсутствие анализа использования ее отдельных аспектов на конкретных предприятиях или отраслях;

обстоятельства решения – изложение общих подходов к предлагаемому решению проблемы без уточнения тех или иных конкретных обстоятельств.

Например, в диссертации по теме «Формирование и использование инновационного потенциала промышленного предприятия» теоретическую актуальность этой темы можно кратко определить так:

«Инновационный потенциал конкретного предприятия зависит от комплекса объективных и субъективных факторов, ряда внешних и внутренних условий, сложившихся на данный момент обстоятельств. Поэтому теоретические подходы к выявлению, формированию и использованию инновационного потенциала предприятия требуют конкретного уточнения и существенной детализации».

Доказательство практической актуальности основывается на анализе уровня отражения темы исследования в практической деятельности предприятия (отрасли, региона). Следует показать, что по теме исследования имеются элементы, которые в практике многих предприятий не задействованы либо вообще не учитываются.

Например, в диссертации по теме «Управление формированием имиджа руководителя предприятия» практическую актуальность исследования можно сформулировать так:

«Многие руководители предприятий сами не владеют необходимыми знаниями по формированию собственного имиджа, делают серьезные ошибки, к услугам специалистов (имиджмейкеров) не прибегают. В результате их имидж формируется случайным образом, с включением многих негативных элементов».

2.1.2. Критический анализ основных теоретических понятий

В начале исследования проводится анализ категориального аппарата – определений основных понятий.

Как правило, в теоретической литературе существует много вариантов определений основных понятий, среди которых обычно встречаются как удачные, так и неудачные.

Несколько основных определений надо рассмотреть (со ссылкой на их авторов), проанализировав их плюсы и минусы.

Автору следует выделить наиболее удачные определения, показать их достоинства и преимущества.

Наиболее выигрышным для диссертанта является его собственное авторское определение, которое, может, и не будет самым

удачным, но оно будет самостоятельным, авторским. Оно должно быть привязано к теме исследования.

В критическом анализе заключается одно из отличий магистерской диссертации от дипломной работы (проекта). В дипломной работе достаточно взять одно определение, сослаться на одного автора, не подвергая его позицию сомнению. Для диссертации этого мало. Надо проанализировать много источников, сравнить и выбрать наиболее удачные или предложить авторское определение.

Например, понятие «конкуренция» в разных литературных источниках трактуется по-разному. А. Смит понимал под конкуренцией поведенческую категорию, когда индивидуальные продавцы и покупатели соперничают на рынке за более выгодные продажи и покупки [12]. Р.А. Фатхутдинов пишет, что «конкуренция – процесс управления субъектом своими преимуществами» [17, с. 95]. П. Хайне считает, что «конкуренция есть стремление как можно лучше удовлетворить критериям доступа к редким благам» [18, с. 47]. Й. Шумпетер определил конкуренцию как соперничество старого с новым, с инновациями [22]. Ф. Хайек отмечал, что конкуренция – процесс, посредством которого люди получают и передают знания [19].

Каждое из указанных определений раскрывает какой-то элемент понятия. При этом оно воспринимается громоздким и запутанным. Этимологически же слово «конкуренция» – «concurrentia» (лат.) «столкновение», «состязание».

На наш взгляд, «конкуренция – соперничество товаров за покупателя».

2.1.3. Стил ь и логика теоретической части исследования

Теоретический анализ связан с глубоким анализом научных фактов, проникновением в сущность исследуемых явлений, их объяснением, с познанием и формулированием закономерностей.

«Научные факты – это отраженные сознанием факты действительности, причем обязательно проверенные, осмысленные и зафиксированные в языке науки в виде эмпирических суждений» [11, с. 61].

В ходе теоретического исследования диссертант проводит:

- а) критическую оценку и проверку привлекаемых научных фактов, очищая их от случайных примесей и несущественных деталей;
- б) отбор из рассмотренных фактов наиболее типичных, важных и значимых именно для данной темы исследования;
- в) классификацию научных фактов, выстраивание их по рейтингу, приведение в систему, показ их важности для темы исследования;

г) выявление наиболее важных связей между фактами, установление закономерностей и динамики изучаемых явлений.

Главная задача в теоретической части – исследовать причины явлений, их динамику, управляющие ими законы. На этом этапе уточняется предварительная гипотеза исследования. Основным элементом гипотезы выступает предположение о законах, причинах, условиях возникновения, существования и развития изучаемых явлений.

В теоретической части путем анализа литературных источников изучаются теоретические и/или методологические аспекты, раскрывающие тему исследования. Методология – это наиболее общие (философские, концептуальные) подходы к проблеме.

Из темы исследования следует выделить и теоретически обосновать два-три **ключевых аспекта или явления**, которые определяют сущность изучаемой проблемы. Затем по каждому аспекту надо провести подробное аналитическое исследование, используя сравнения, сопоставления, дополнения, критический подход.

Например, по теме диссертации «Формирование и использование инновационного потенциала промышленного предприятия» можно выделить:
теоретические основы инновационной деятельности;
концептуальные подходы к созданию инновационного потенциала;
пути эффективного использования инновационного потенциала.

Из общей проблемы можно выделить и раскрыть одно-два теоретических понятия или явления и одно методологическое положение.

Например, по теме диссертации «Управление формированием имиджа руководителя предприятия» можно выделить:
теоретические основы имиджа руководителя;
методологию формирования имиджа руководителя.
концептуальные подходы к коррекции имиджа руководителя.

Анализ означает разделение сложных явлений, входящих в проблему исследования, на составные части.

Кроме того, в ходе анализа необходимо определить взаимодействие и взаимозависимость составных частей, как воздействие на одну часть отражается на других частях.

Показ сложного явления в целом, во взаимодействии составных частей является *синтезом*. Синтез может выявить те свойства явления, которыми не обладает ни одна из его составных частей (основной признак системы). Однако в собранном (синтезированном) виде новые свойства появляются.

Например, понятие «имидж менеджера» состоит из четырех основных составляющих, которые, в свою очередь, складываются из ряда элементов:

1) внешний вид – физиологические данные и особенности (лицо, глаза, волосы, фигура, осанка); одежда и обувь; прическа, макияж и общая ухоженность; личные аксессуары и др.;

2) природные особенности – характер, темперамент, интеллект, интуиция, харизма, аттракция, рефлексивность, эмпатия;

3) приобретенные качества – характеристики личности, связанные с образованием, воспитанием и жизненным опытом, нормы поведения, то есть культурный уровень личности;

4) профессиональные черты – успешность, стиль руководства и деловая этика, надежность и пунктуальность в работе, ответственность за принимаемые решения и риски, коммуникабельность, организованность рабочего места.

В целом имидж характеризует менеджера как профессионального руководителя и как человека.

2.1.4. Изложение результатов теоретического исследования

Изложение результатов теоретического исследования – это фактически написание первой главы диссертации. Вопрос изложения результатов представим в трех следующих подвопросах.

1. Выстраивание структуры первой главы.

2. Изложение текста первой главы.

3. Формулирование теоретических положений диссертации, выносимых на защиту.

2.2. Выстраивание структуры первой главы

В теоретической (первой) главе диссертации исследуются и излагаются теоретические либо методологические основы поставленной в диссертации проблемы (темы).

В первой главе целесообразно выделить два раздела, в которых следует рассмотреть несколько ключевых явлений в рамках исследуемой темы и решаемой проблемы.

В первом разделе (1.1) следует раскрыть и проанализировать теорию *объекта* исследования, который был установлен ранее.

Во втором разделе первой главы (1.2) необходимо раскрыть и проанализировать теорию либо методологию *предмета* исследования.

Можно первую главу сделать преимущественно теоретической, а можно – теоретико-методологической.

В конце раздела 1.2 можно раскрыть и проанализировать методику либо механизм, которые в дальнейшем понадобятся для решения проблемы исследования.

Например, по теме диссертации «Формирование и использование инновационного потенциала промышленного предприятия» объект исследования – инновационный потенциал, предмет – механизм формирования и использования потенциала. В этом случае структуру первой главы можно изложить так:

1. Теоретические основы инновационного развития предприятия
 - 1.1. Сущность и содержание инновационного потенциала промышленного предприятия
 - 1.2. Создание механизма формирования инновационного потенциала предприятия и его использование.

Теперь представим вариант структуры (содержания) первой главы диссертации по управленческой тематике.

По теме диссертации «Управление формированием имиджа руководителя предприятия» объект – имидж директора; предмет исследования – механизм управления проектированием и созданием имиджа.

При этом структуру первой главы можно представить так:

1. Теоретические основы имиджа руководителя
 - 1.1. Социально-экономическая сущность, значимость и содержание имиджа руководителя
 - 1.2. Создание механизма управления формированием и коррекцией имиджа руководителя и его использование.

В рамках первой главы можно представить анализ зарубежной теории и/или методики решения исследуемой проблемы.

Например, по теме диссертации «Формирование и использование инновационного потенциала промышленного предприятия» в первой главе можно рассмотреть зарубежную теорию по проблеме инновационного потенциала предприятия.

2.2.1. Изложение текста первой главы

Из общей проблемы в каждом разделе первой главы выделяются и теоретически раскрываются основные понятия и два-три сложных ключевых явления, которые составляют основу выделенной части (объекта, предмета, методики решения) проблемы.

В тексте теоретической главы должен содержаться анализ литературных источников по всем теоретическим и методологическим поло-

жениям и идеям, которыми оперирует автор; анализ сопровождается ссылками на соответствующие источники и/или цитатами из них.

Напомним, что не со всеми цитатами и ссылками автор должен быть согласен. Это должен быть именно анализ, в том числе критический, а не переписывание чужих идей.

Автору следует внимательно относиться к использованию таких часто употребляемых в текстах экономических (и иных) диссертаций понятиях, как «комплекс», «механизм», «система», «модель».

Комплекс – это набор элементов или факторов, функционально связанных между собой.

Механизм – это комплекс взаимосвязанных элементов или факторов, осуществляющих определенную динамику. Иными словами, механизм приводит в движение или продвигает какое-либо явление – то есть, образно говоря, это двигатель.

Система – это сложное явление, которое удовлетворяет трем условиям: 1) состоит из многих элементов; 2) все элементы взаимосвязаны между собой и взаимозависимы; 3) в целом явление (система) обладает такими свойствами, которыми не обладает ни один из ее элементов.

Третье условие присуще только системе и не относится ни к комплексу, ни к механизму.

Например, автомобиль. Он состоит из многих узлов, все они между собой взаимосвязаны. В своей совокупности автомобиль осуществляет перевозки, чего самостоятельно не может делать ни один из его узлов.

Модель – это упрощенное графическое изображение или уменьшенное (увеличенное) физическое построение сложного явления. Цели моделирования – изучение и /или экспериментирование.

Например, отдельная рабочая бригада может послужить моделью для многотысячного коллектив производственного объединения. На примере бригады можно изучать профессиональные взаимоотношения, психологический климат, производительность труда и т. д. Можно экспериментировать, например, с системой стимулирования-мотивации работников.

2.2.2. Формулирование положений, выносимых на защиту

Выносимые на защиту положения являются квинтэссенцией диссертации. Именно они показывают, состоялась диссертация или нет. Если положения достаточно серьезны в научном, методическом

и практическом планах, значит, диссертант заслуживает присуждения искомой академической степени.

Положения диссертации, выносимые на защиту, должны строго соответствовать задачам исследования, их должно быть ровно столько же, сколько и задач, то есть три. Фактически они должны кратко показывать решение каждой из поставленных исследовательских задач.

Иными словами, в каждом положении, выносимом на защиту, сжато излагается решение соответствующей задачи исследования.

Два первых положения диссертации, выносимых на защиту, должны быть теоретическими.

Первое положение должно быть посвящено объекту исследования. Оно должно по-новому раскрывать те аспекты объекта, которые используются для решения первой задачи и тем самым достижения цели исследования.

Например, объектом исследования является конкурентоспособность предприятия. Первая задача исследования выглядит так: «Раскрыть теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия». В этом случае первое положение диссертации, выносимое на защиту, может быть сформулировано так:

«1. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия заключаются в следующем:

конкурентоспособность является свойством предприятия и его сервиса, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретных запросов потребителей по сравнению с аналогичными предприятиями, представленными на данном рынке;

формами конкуренции являются: общая – между возможностями и рейтингом предприятий; предметная – между товарами одной ассортиментной группы, удовлетворяющими одну и ту же потребность; функциональная – конкуренция между товарами-заменителями;

методы конкуренции – на основе: качества товара, качества сервиса, снижения цены, снижения эксплуатационных затрат потребителя, динамичных факторов (времени, энергоёмкости, адаптивности)».

Второе положение должно быть посвящено предмету исследования. Оно призвано показать те аспекты, элементы или факторы предмета, которые важны для решения второй задачи и необходимы для участия в достижении цели исследования.

Например, предметом исследования является управление конкурентоспособностью предприятия. Вторая задача исследования: «Выявить внутренние и внешние факторы управления конкуренто-

способностью предприятия». В этом случае второе положение, выносимое на защиту, может быть таким:

«2. Управление конкурентоспособностью предприятия – это менеджерская деятельность руководства, направленная на использование внутренних и внешних факторов в достижении рыночного лидерства в соответствии со стратегическими целями предприятия.

Внутренние факторы конкурентоспособности предприятия: качество товаров и услуг, цена товаров и услуг, технологический уровень производства, мобильные технологические модули, экономичность, уровень квалификации персонала и менеджмента, быстрое обновление ассортимента выпускаемой продукции, доступность источников финансирования и др.

Внешние факторы конкурентоспособности предприятия: размер и емкость рынка, темпы роста рынка, сложившаяся на рынке цена; уровень стандартизации товаров, сегментирование и позиционирование рынка и др.».

Третье положение, выносимое на защиту, должно быть посвящено решению третьей задачи исследования – методико-практической. Оно должно кратко показать, как практически решена поднятая в диссертационном исследовании проблема.

Например, третья задача исследования: «Разработать программу совершенствования организационно-экономического механизма мотивации персонала базового предприятия». В этом случае третье положение, выносимое на защиту, может быть следующим.

<...> 3. Программа совершенствования организационно-экономического механизма мотивации персонала МПЗ, состоящая из восьми направлений:

1) оплата труда – внедрение бестарифной системы оплаты труда;
2) стимулирующие надбавки к зарплате – за профессиональное мастерство, классность, достижения в труде, ученую степень, стаж работы;

3) компенсирующие выплаты – за вредные условия труда, ненормированный рабочий день, работу в выходные дни и ночное время и др.;

4) премии – за совмещение профессий, расширение зоны обслуживания, выполнение обязанностей отсутствующего, работу в сверхурочное время;

5) бонусы – выполнение темпов роста, рост производительности, соблюдение стандартов, ввод объектов в эксплуатацию, отсутствие претензий от потребителей, отсутствие травматизма;

6) меры материального стимулирования – пенсионные накопления, участие и прибыли, социальный пакет, оплата обучения, беспроцентные займы, оплата питания, мобильного телефона, проезда, оплата путевок и т. п.;

7) нематериальное мотивирование – понимание работником важности своего труда, карьерный рост, профессиональное развитие, признание;

8) Нематериальные поощрения – публичное признание, предоставление знаков отличий и призов, фото на доске почета, повышение квалификации.

Три положения, выносимые на защиту, должны по объему вместе составить до двух страниц текста, то есть около 0,4–0,6 страницы на каждое положение.

В прил. 7 приведен *пример основных положений, выносимых на защиту*, по теме диссертации «Управление повышением конкурентоспособности продукции производственного предприятия».

В список использованных источников следует включать все источники, которые были прямо или косвенно использованы в ходе диссертационного исследования.

Глава III

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ МАГИСТЕРСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Практическая часть диссертационной работы посвящена изучению и анализу базы исследования. Полученный в этой части материал составит вторую главу диссертации.

В данной главе могут быть применены следующие методы исследования и анализа: экономико-математические; экспериментальных оценок; специальных обследований; причинно-следственных связей; статистические и балансовые методы; ценных подстановок и индексного анализа; анкетирования и опросов; группировки, сравнения и обобщения; социологические и др.

3.1. Общая характеристика базы исследования

Содержание практической части начинается с общей характеристики базы исследования. В содержание общей характеристики базового предприятия целесообразно включить следующие позиции:

- а) возникновение и краткая характеристика истории развития базового предприятия;
- б) сфера деятельности базового предприятия, номенклатура выпускаемой продукции;
- в) производственные мощности предприятия, объемы выпускаемой продукции;
- г) технологии, технологическая политика предприятия, возраст и степень износа основного оборудования;
- д) инновационная деятельность предприятия, научно-исследовательская и опытно-конструкторская работа;
- е) качество и конкурентоспособность выпускаемой предприятием продукции;
- ж) характеристика кадрового состава предприятия по образованию, квалификации, возрасту, гендерному аспекту;
- з) сегментирование и позиционирование предприятия на местном, национальном и зарубежном рынках;
- и) рекламная деятельность предприятия;
- к) брендинговая деятельность предприятия.

Пример по пункту «а».

В 1956 г. в Минске был создан завод по производству электронных вычислительных машин (завод ЗВМ). В 2003 г. завод преобразован в Открытое акционерное общество «Минское производственное объединение вычислительной техники» (ОАО МПОВТ). В 2012 г. МПОВТ вступило в состав участников холдинга «Горизонт». Доли в уставном фонде ОАО МПОВТ составляют: 97,54 % – ОАО «Управляющая компания холдинга «Горизонт»; 1,74 % – государство (Министерство промышленности РБ); 0,72 % – физические лица (работники МПОВТ).

Пример по пункту «б».

Завод крупнопанельного домостроения № 3 комбината «Минскстрой» специализируется на выпуске сборного железобетона. За период с 1975 г. по 2016 г. им выпущено свыше 5 млн м³ сборного железобетона, из которого построено свыше 120 тысяч квартир в городах Минске, Борисове, Береза, Барановичи, Жодино, Калуга (РФ). С 2005 г. завод освоил строительство высотных домов с «французскими» балконами, что позволило улучшить качество жилья. Завод освоил выпуск мелкоступной продукции – тротуарной плитки разной конфигурации. Освоен выпуск плит перекрытий с горизонтальной разводкой отопления каждой квартиры.

Общая характеристика должна разносторонне представить базовое предприятие в качестве субъекта хозяйствования.

Коэффициенты оборачиваемости совокупного и краткосрочного капитала рассчитываются по формулам:

$$K_{\text{об.сов.кап.}} = \frac{\text{Вр. от реализации и др. продаж}}{\text{Ср. ст. сов. кап.}};$$

$$K_{\text{об.краткоср.кап.}} = \frac{\text{Вр. от реализации и др. продаж}}{\text{Ср. ст. краткоср. кап.}}.$$

Продолжительность оборота совокупного и краткосрочного капитала рассчитываются по формулам:

$$P_{\text{об.сов.кап.}} = \frac{\text{Ср. ст. сов. кап} \times 360}{\text{Вр. от реализ прод. и др. продаж}} = \frac{360}{K_{\text{об.сов.кап}}} \text{ (дней)};$$

$$\begin{aligned} P_{\text{об.краткоср.кап.н.п.}} &= \frac{\text{Ср. ст. краткоср. кап} \times 360}{\text{Вр. от реализ. прод. и др. продаж}} = \\ &= \frac{360}{K_{\text{об.краткоср.кап}}} \text{ (дней)}. \end{aligned}$$

Анализ продолжительности оборота капитала предприятия может быть представлен для примера в виде таблицы 2 и комментария к ней.

Таблица 2 – Анализ продолжительности оборота капитала

Показатель	2014	2015	Откло- нение	2016	Откло- нение
1. Выручка от реализации, тыс. руб.	4235	4318	+84	7254	+2936
2. Средняя стоимость совокупного капитала, тыс. руб., в том числе краткосрочного, тыс. руб.	1980	2177	+197	3690	+151
	817	941	+124	17 23	+783
3. Коэффициент оборачиваемости совокупного капитала	2,14	1,98	-0,16	1,97	-0,01
4. Коэффициент оборачиваемости краткосрочного капитала	5,19	4,48	-0,71	4,21	-0,27
5. Продолжительность оборота совокупного капитала, дней	168,2	181,8	+13,6	182,7	+0,92
6. Продолжительность оборота совокупного капитала, дней	69,36	80,36	+11	85,51	+5,15

Согласно данным таблицы, произошло замедление оборачиваемости совокупного капитала на 0,92 дня и замедление оборачиваемости краткосрочного капитала на 5,15 дней, что говорит о небольшом снижении деловой активности предприятия.

Расчет потраченных дополнительных денежных средств (Э) в связи с замедлением оборачиваемости краткосрочного капитала:

$$\pm \text{Э} = \frac{\text{Вр}_{\text{реализ.}}}{\text{Д}_{\text{ан.пер.}}} \times \Delta \text{П}_{\text{об.краткоср.}}$$

Чтобы определить влияние коэффициента оборачиваемости на изменение финансового результата, необходимо составить факторную модель прибыли, представленную в формуле:

$$\begin{aligned} \Delta \text{П} &= \text{KL}_1 \times \Delta \text{K}_{\text{об.краткоср.}} \times \text{R}_{\text{обор.}} = \\ &= \text{KL}_1 \times \Delta \text{K}_{\text{об.краткоср.}} \times \frac{\text{Пр. от реализации}}{\text{Вр. от реализации}}, \end{aligned}$$

где KL_1 – средняя стоимость краткосрочного капитала;

$R_{\text{обор.}}$ – рентабельность оборота;

Vp – выручка от реализации;

Pr – прибыль от реализации.

При замедлении периода оборачиваемости краткосрочного капитала необходимо привлечь дополнительные денежные средства, и тогда предприятие получит прибыль.

Анализ эффективности использования капитала

Для анализа эффективности использования капитала предприятия следует использовать следующие данные:

рентабельность совокупного капитала;

рентабельность краткосрочного капитала;

рентабельность оборота (продаж);

рентабельность собственного капитала.

Расчет коэффициентов рентабельности производится по следующим формулам:

$$R_{\text{сов.кап.}} = \frac{\text{стр. 160 отчет о прибылях и убытках}}{\frac{1}{2}(\text{стр. 300 баланса н. п.} + \text{стр. 300 баланса к. п.})} \times 100 \%;$$

$$R_{\text{краткоср.кап}} = \frac{\text{стр. 060 отчет о прибылях и убытках}}{\frac{1}{2}(\text{стр. 300 баланса н. п.} + \text{стр. 300 баланса к. п.})} \times 100 \%;$$

$$R_{\text{продаж}} = \frac{\text{стр. 060 отчет о прибылях и убытках}}{\text{стр. 010 отчет о прибылях и убытках}} \times 100 \%;$$

$$R_{\text{собств.капит.}} = \frac{\text{стр. 210 отчет о прибылях и убытках}}{\frac{1}{2}(\text{стр. 490 баланс н. п.} + \text{стр. 490 баланс на к. п.})} \times \frac{12}{n} 100 \%.$$

где n – число месяцев в анализируемом периоде.

В таблице 3 в качестве примера представим расчет эффективности использования капитала предприятия, а также комментарий к представленным в таблице данным.

Таблица 3 – Анализ эффективности использования капитала

Показатели	2014	2015	Отклонение	2016	Отклонение
1. Рентабельность совокупного капитала	26,88	13,58	-13,3	15,69	+2,11
2. Рентабельность краткосрочного капитала	60,62	30,38	-32,24	34,48	+4,1
3. Рентабельность оборота (продаж)	15,11	8,09	-7,02	8,59	+0,5
4. Рентабельность собственного капитала	24,55	6,84	-17,71	9,80	+2,96

В 2015 г. все показатели снизились. Снижение рентабельности совокупного и краткосрочного капитала (на 13,3 % и 32,24 %) связано с большим увеличением стоимости совокупного и краткосрочного капитала по сравнению с 2014 г. А снижение рентабельности продаж на 7,02 % и рентабельность собственного капитала на 17,71 % вызваны снижением в 2015 г. прибыли от реализации товаров, работ, услуг и снижением чистой прибыли соответственно.

Но в 2016 г. увеличились все показатели рентабельности: совокупного капитала на 2,11 %; краткосрочного капитала на 4,1 %; продаж на 0,5 %; собственного капитала на 2,96 %.

Рост коэффициентов рентабельности повышает эффективность работы предприятия, положительно влияет на его платежеспособность и финансовую устойчивость.

В качестве показателей эффективности использования капитала рекомендуется использовать коэффициенты финансовой автономии и зависимости, текущей задолженности, устойчивого финансирования, финансового рычага.

Показатели использования капитала можно рассчитать по следующим формулам:

$$K_{\text{фин.автономии}} = \frac{\text{строка 490 баланса}}{\text{строка 700 баланса}};$$

$$K_{\text{фин.завис. к.п.}} = \frac{\text{строка 590 + 690 баланса}}{\text{строка 700 баланса}};$$

$$K_{\text{тек. задолж.}} = \frac{\text{строка 690 баланса}}{\text{строка 700 баланса}};$$

$$K_{\text{уст. фин.}} = \frac{\text{строка 490+590 баланса}}{\text{строка 700 баланса}};$$

$$K_{\text{фин. рычага}} = \frac{\text{строка 590 + 690 баланса}}{\text{строка 490 баланса}}.$$

В качестве примера представим анализ показателей использования капитала предприятием в таблице 4 и комментариях к ней.

Коэффициент финансовой автономии в 2015 г. увеличился на 0,14, но уменьшился в 2016 г. на 0,09. Коэффициент финансовой зависимости снизился в 2015 г. на 0,14, затем увеличился на 0,1. Коэффициент текущей задолженности снизился на 0,15 и увеличился на 0,1. Коэффициент устойчивого финансирования вырос на 0,15, но затем упал на 0,1. Коэффициент финансового рычага снизился в 2015 г. на 0,35 и увеличился в 2016 г. на 0,22.

Таблица 4 – Анализ показателей использования капитала

Показатели	2014	2015	Отклонение	2016	Отклонение
1. Коэффициент финансовой автономии	0,58	0,72	+0,14	0,63	-0,09
2. Коэффициент финансовой зависимости	0,42	0,28	-0,14	0,38	+0,1
3. Коэффициент текущей задолженности	0,42	0,27	-0,15	0,37	+0,1
4. Коэффициент устойчивого финансирования	0,58	0,73	+0,15	0,63	-0,1
5. Коэффициент финансового рычага	0,72	0,38	-0,34	0,6	+0,22

Итак, в общем финансовая устойчивость предприятия снизилась, но не критично, все показатели колеблются в небольших пределах. Предприятие постепенно наращивает свою деятельность и стабилизирует ситуацию.

Чем выше коэффициент финансовой автономии и ниже коэффициенты финансовой зависимости и финансового рычага, тем устойчивее финансовое (экономическое) состояние предприятия.

О положительной динамике предприятия свидетельствуют: рост коэффициентов финансовой зависимости и устойчивого финансирования; снижение коэффициентов текущей задолженности и финансового рычага.

Анализ платежеспособности предприятия

В качестве относительных показателей платежеспособности предприятия можно использовать коэффициенты текущей ликвидности, быстрой ликвидности, абсолютной ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами, обеспеченности финансовых обязательств активами.

Коэффициент текущей ликвидности показывает степень покрытия краткосрочных обязательств краткосрочными активами. Если коэффициент выше норматива, это говорит о достаточности краткосрочных активов. Если коэффициент быстрой ликвидности ниже норматива, значит, у предприятия не хватает высоколиквидных средств для погашения краткосрочных обязательств.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает степень покрытия денежными средствами краткосрочных обязательств.

Коэффициенты обеспеченности собственными оборотными средствами и финансовых обязательств активами показывают, может ли предприятие своевременно выполнять свои финансовые обязательства.

Коэффициенты платежеспособности можно рассчитать так:

$$K_{\text{текущ. ликв.}} = \frac{\text{строка 290 баланса}}{\text{строка 690 баланса}};$$

$$K_{\text{быстр. ликв.}} = \frac{\text{стр. 240} + \text{стр. 250} + \text{стр. 260} + \text{стр. 270 баланса}}{\text{строка 690 баланса}};$$

$$K_{\text{абсол. ликв.}} = \frac{\text{стр. 260} + \text{стр. 270 баланса}}{\text{строка 690 баланса}};$$

$$K_{\text{обесп.соб. ОС}} = \frac{\text{раздел II} - \text{раздел V}}{\text{раздел II}} = \frac{\text{стр. 490} + \text{стр. 590} - \text{стр. 190}}{\text{стр. 290}};$$

$$K_{\text{обесп. ф. обяз. акт.}} = \frac{\text{раздел IV} + \text{раздел V}}{\text{Итого баланс}} = \frac{\text{стр. 590} + \text{стр. 690}}{\text{стр. 300}}$$

Дадим в таблице 5 пример анализа платежеспособности предприятия.

Таблица 5 – Показатели платежеспособности предприятия

Показатели	2014	2015	Отклонение	2016	Отклонение	Норматив
1. Коэффициент текущей ликвидности	0,98	1,66	+0,68	1,63	-0,03	1,2
2. Коэффициент быстрой ликвидности	0,08	0,13	+0,05	0,19	+0,06	1
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,03	0,05	+0,02	0,02	-0,03	0,2
4. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,02	7,06	7,04	2,4	-4,66	0,15
5. Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами	0,42	0,28	-0,14	0,3	+0,02	0,85

В 2015 г. коэффициент текущей ликвидности увеличился на 0,68 (69 %), но снизился на 0,03 (1,8 %) в 2016 г. Коэффициент быстрой ликвидности увеличился на 0,05 (63 %) и на 0,06 (46 %). Коэффициент абсолютной ликвидности увеличился на 0,02 (67 %), затем снизился на 0,03 (60 %). Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами увеличился на 7,04 затем упал на 4,66 (66 %). Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами снизился на 0,14 (33 %) затем вырос на 0,02 (7 %).

Анализ формирования и использования прибыли

Анализ формирования, распределения и использования прибыли осуществляется по таким показателям:

- прибыль (убыток) от реализации товаров, продукции, работ, услуг;
- прибыль (убыток) от текущей деятельности;
- прибыль (убыток) до налогообложения;
- чистая прибыль (убыток).

Динамика прибыли говорит о степени эффективности использования предприятием имеющегося капитала. Оптимальное использование положительно повлияет на финансовую устойчивость предприятия.

Так, по приведенному в примере предприятию прибыль в 2011 г. до налогообложения увеличилась на 1828 тыс. руб. (или на 95,90 %) в том числе за счет увеличения прибыли от реализации на 3084 тыс. руб. (или на 107,86 %). Но прибыль от инвестиционной и финансовой деятельности уменьшилась на 1171 тыс. руб. (или на 87 %). Наибольший удельный вес в структуре прибыли занимает прибыль от реализации продукции – 154,4 %. Чистая прибыль увеличилась на 1389 тыс. руб. (или на 141,3 %).

В качестве примера представим анализ формирования и использования прибыли в таблице 6.

Таблица 6 – Формирование и использования прибыли (тыс. руб.)

Показатели	2014 г.	2016 г.	Абсол. отклонение	Уд. вес на конец	Уд. вес на начало	Отклонение по уд. весу
Прибыль (убыток) от реализации товаров, работ, услуг	286	594	+308	141,5	154	+12,9
Прибыль (убыток) от текущей деятельности	30	22	-8	15	5,6	-9,3
Прибыль (убыток) от инвестиционной и финансовой деятельности	-114	-231	-117	-56,4	-60	3,6
Прибыль (убыток) до налогообложения	296	579	+283	10	10	0
Чистая прибыль (убыток)	98	237	+139	48,6	61,6	+1

Анализ экономического состояния объекта (предприятия) может быть выполнен и по другой схеме (другим показателям) в зависимости от темы исследования. В частности, можно анализировать: а) источники формирования капитала; б) размещение капитала; в) интенсивность и эффективность капитала; г) платежеспособность предприятия; д) финансовую устойчивость предприятия и др.

3.2. Анализ системы управления базой исследования

В зависимости от темы исследования анализ системы управления предприятием можно вести в расширенном или сокращенном вариантах. Расширенный анализ необходим тогда, когда тема исследования связана с управлением предприятием или соответствующим процессом.

В анализ системы управления предприятием включают следующие показатели:

- структура и степень централизации управления предприятием;
- стили руководства и психологический климат в коллективе;
- кадровая политика предприятия;
- корпоративная культура предприятия;
- система менеджмента качества деятельности и др.

Структура и степень централизации управления предприятием

Принципиальное отличие структур – пирамидальные (высокие) и плоские (низкие). Высокая структура – это та, которая имеет много уровней иерархии. В теории более низкие структуры предпочтительнее, так как они не содержат лишних звеньев (ступеней пирамиды) руководства.

Примером сокращения иерархических уровней управления могут служить многие крупные предприятия Японии. Так, автоконцерн «Ниссан» имеет 8 основных уровней иерархии, при том что у сравнимого по величине американского автоконцерна «Форд» 14 уровней.

Однако сокращение ступеней (уровней иерархии) управления не должно привести к потере управляемости. Поэтому в диссертационном исследовании оценка целесообразности уровней иерархии и эффективности структуры управления должна вестись в прямой взаимосвязи с возложенными на нее функциями. Только сокращение излишних функций позволит безболезненно сократить ступени управления и численность менеджеров.

Оценка степени централизации (децентрализации) управления означает анализ четкости и твердости разделения полномочий между центром (дирекцией предприятия) и местной властью (руководством цехов, участков, отделов, секторов).

Стили руководства и психологический климат в коллективе

В этой части анализируются стили руководства культивируемые топ-менеджерами предприятия.

Теория управления рассматривает в качестве предпочтительных такие современные стили руководства, как харизматичный, командный, транзакционный, сервисный, интерактивный.

Оценка эффективности стилей базируется на анализе состава и устремлений персонала, так как именно от сотрудников зависит, какой стиль руководства окажется для них наиболее действенным.

Например, для трудового коллектива, склонного довериться и идти за авторитетным лидером, наиболее эффективным будет харизматичный стиль руководства.

Психологический климат в коллективе можно оценить по вполне конкретным индикаторам – четырем основным факторам влияния на климат и их составным элементам:

1) личность руководителя – личный авторитет руководителя, его взаимодействие с неформальными лидерами коллектива, эффективность применяемых стилей руководства, внимание к психологическому климату в коллективе;

2) условия труда – рабочее место, физические параметры (освещенность, температура), эстетические параметры, возможности и перспективы профессионального и/или карьерного роста сотрудников;

3) система стимулирования-мотивации – использование современных приемов стимулирования (дизайн рабочих заданий, гибкие графики работы, наделение полномочиями и властью, гибкие системы оплаты, гибкие графики работы, отказ от нравоучений, угасание поощрений и др.);

4) профессиональные отношения «по горизонтали» – характер общения и профессиональная этика в отношениях, адекватность персонального социального статуса каждого, личная защищенность, активность контактов в нерабочее время, отсутствие конфликтности.

Для анализа стилей руководства и психологического климата целесообразно использовать такие методы исследования, как анкетирование, интервьюирование, опросы, наблюдение, экспертные оценки и др.

Кадровая политика предприятия

Оценку кадровой политики предприятия можно провести по анализу ее содержания, по ее основным элементам:

а) принципы и нормы работы с кадрами – общие установки по формированию требований к работникам, их подбору, подготовке и использованию;

б) привлечение и закрепление кадров – подбор, обучение, адаптация, расстановка, аттестация и ротация кадров, создание условий для работы и роста;

в) формирование кадрового потенциала – создание высокопроизводительного коллектива, обеспечение баланса обновления и сохранения кадров;

г) создание «кадрового портфеля» – определение перспективной потребности в кадрах, работа с резервом, использование и развитие кадров.

Например, предприятие готовит бизнес-проект по введению новой технологической линии. Кроме ресурсов по приобретению, монтажу и наладке нового оборудования, необходимо предусмотреть и кадровые вопросы: привлечь новых специалистов, обучить действующих сотрудников работе на новом оборудовании, создать положительный инновационный климат в коллективе и т. д.

Корпоративная культура предприятия

Оценку корпоративной культуры предприятия можно провести по анализу наличия и эффективности ее физических элементов:

символы – физические объекты, имеющие особый смысл для коллектива;

предания – реальные события в коллективе, ставшие легендарными;

герои – люди, совершившие яркие профессиональные поступки;

церемонии – яркие традиционные массовые мероприятия;

девизы (слоганы) – фразы, в которых кратко выражена политика предприятия.

Так, в девизе знаменитого южнокорейского концерна «Самсунг» отражается профессиональная динамичность и в то же время человеческая стабильность: «Мы меняем все, кроме семьи и друзей».

Предприятию рекомендуется установить две церемонии в год: в начале лета, перед сезоном отпусков и зимой, накануне новогодних и рождественских праздников.

Система менеджмента качества деятельности

Оценку системы менеджмента качества (СМК) предприятия можно провести по анализу ее деятельности и эффективности ее составных элементов:

целей и задач тотального управления качеством;
путей достижения качества работы во всех звеньях трудовой деятельности коллектива;
способов постоянного мониторинга качества работ и управления; мероприятий по устранению выявленных недостатков и др.

3.3. Практическое состояние объекта и предмета исследования

Выше были рассмотрены общие вопросы практической части исследования. Завершить эту часть необходимо подробным анализом и конкретной оценкой состояния объекта и предмета исследования на базовом предприятии, то есть изложить реальное состояние исследуемой проблемы. Необходимо также показать способы и критерии измерения данного состояния.

Важно показать не только оценку ситуации на предприятии на момент начала эксперимента, но и динамику деятельности на протяжении нескольких предыдущих лет. Продолжительность анализируемого периода должна составлять не менее 3 лет.

Эти сведения в дальнейшем позволят сравнивать теоретические возможности и практическое состояние объекта и предмета исследования.

Фактически эта часть исследования является констатирующим экспериментом. Какой это эксперимент – экономический или управленческий, – зависит от темы диссертации.

Констатирующий эксперимент устанавливает (констатирует) практическое состояние исследуемой проблемы на базовом предприятии (дает оценку). Оценка дается на основе выделенных и обоснованных критериев (показателей).

Констатирующий эксперимент состоит из пяти следующих действий:

- 1) установление параметров (критериев), по которым будет производиться оценка (6–10 параметров);
- 2) выбор экспериментальной и контрольной площадок исследования (участков, бригад, отделов);
- 3) выбор способов измерения (методов оценки) каждого выделенного параметра;
- 4) проведение замеров каждого параметра на экспериментальной и контрольной площадках;

5) обобщенная оценка состояния объекта и предмета исследования на базовом предприятии.

Например, для оценки конкурентоспособности продукции предприятия можно использовать следующие 8 параметров:

- сравнительная оценка основных потребительских качеств;
- сравнительная оценка дополнительных свойств;
- цена в сопоставлении с товарами других производителей;
- система гарантийного и эксплуатационного сервисного обслуживания;
- дилерская сеть и уровень каналов товародвижения;
- известность торговой марки (бренд);
- психологическая престижность обладания данным товаром;
- активность и эффективность рекламы продукции.

По структуре вторая глава должна состоять из двух разделов.

Раздел 2.1 следует посвятить анализу финансово-экономического состояния предприятия – базы исследования. Если тема диссертации связана с управлением, следует уделить внимание и системе менеджмента предприятия. Начать этот раздел следует с общей презентации предприятия так, как это показано выше.

Раздел 2.2 должен содержать анализ того, как тема исследования практически решается на базовом предприятии. Фактически этот раздел следует посвятить описанию констатирующего эксперимента и его результатам.

Например, если тема диссертации «Формирование и использование инновационного потенциала промышленного предприятия», то в этом случае структуру второй главы можно сформулировать так:

2. Анализ хозяйственной деятельности базового предприятия

2.1. Общая характеристика и финансово-экономическое положение МТЗ

2.2. Состояние инновационного потенциала МТЗ и его использование.

В конце раздела должны быть раскрыты сильные и слабые стороны в практике данной деятельности; содержание проводимых предприятием действий и экспериментов; достигнутые успехи; имеющиеся недостатки.

Иными словами, практический раздел посвящен описанию хода и результатов констатирующего эксперимента.

Посторонние факторы могут и воздействовать на контрольный участок, и произвести в нем изменения. Эту динамику также необходимо исключить из процесса сравнения.

Глава IV

ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ МАГИСТЕРСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

4.1. Потенциальные возможности решения проблемы

Для достижения цели исследования необходимо использовать современную теорию, изложенную в первой главе диссертационного исследования. Для практического применения теории следует предложить методику ее использования.

В третьей главе решаются проектно-технологические либо методические и практические задачи.

Раздел 3.1 целесообразно начать с исследования потенциальных возможностей практического решения диссертационной проблемы на базовом предприятии, если применить для этого современную теорию.

Пример. Для повышения конкурентоспособности, производительности и качества продукции на производственном предприятии может быть внедрена программа технического перевооружения и модернизации. На предприятии очень важно внедрить системы менеджмента качества, управления окружающей средой, управления охраной труда. Важную роль в повышении конкурентоспособности может сыграть получение международного сертификата качества на продукцию этого предприятия.

Затем для подобранной по своей теме теории следует разработать специальную технологию либо методику.

Технология (методика) должна быть такой, чтобы с ее помощью принятую теорию можно было бы применить для решения практических задач в рамках исследования.

Пример. Целью разработки конкурентной стратегии может стать определение приоритетных вариантов и направлений развития предприятия с учетом материальных источников его обеспечения и объема спроса на локальном и региональном рынке. Разработка стратегии начинается с выбора конкурентного преимущества, с помощью которого предприятие будет достигать поставленные стратегические цели. Ориентироваться следует на обеспечение поставок качественной продукции, отвечающей требованиям потребителей, совершенствование производства на базе использования высокотехнологичного оборудования, осуществление постоянного анализа достижения поставленных целей. На формирование и удержание конкурентного преимущества направляются основные ресурсы предприятия: производственные, финансовые, маркетинговые, управленческие.

Раздел 3.1 посвящается изложению и обоснованию тех предложений, которые диссертант вносит для решения поставленной проблемы. Раздел имеет собственное название, в котором отражается его содержание.

Раздел должен содержать три аспекта.

Во-первых, в нем должно быть показано, что, по мнению автора, недостаточно эффективно или вовсе неудачно решается в практике работы базового предприятия.

Во-вторых, что по данным вопросам говорит современная передовая теория.

В-третьих, как подобные вопросы решаются в передовой практике лучших отечественных и/или зарубежных предприятий близкого профиля.

4.2. Программа решения проблемы. Формирующий эксперимент

Как отмечалось выше, магистерское исследование по экономике должно содержать проведение научно-экономического или научно-управленческого практико-ориентированного эксперимента.

Смысл эксперимента состоит в том, чтобы соединить теоретические достижения с практической работой в рамках темы исследования.

Эта часть исследования должна содержать системный комплекс мер, которые позволят качественно и по-новому решить поставленную проблему на базовом предприятии.

Предлагаемый комплекс мероприятий может быть оформлен в виде специальной программы (плана/модели/комплекса мер) по решению проблемы. Программа практического решения исследуемой проблемы должна исходить из передовой теории, потенциальных возможностей предприятия и методики их использования.

Кроме обоснования программы, надо описать ее содержание.

Фактически это будет формирующий эксперимент.

Второй этап общего эксперимента – формирующий – является самым важным, так как он должен привести к достижению цели исследования в ее практической части.

Формирующий эксперимент заключается в разработке и реализации на базовом предприятии практической программы, призван-

ной значительно изменить состояние (сформировать, улучшить положение, ситуацию) в исследуемой сфере деятельности.

В диссертации необходимо дать общее описание программы, содержание каждого предлагаемого мероприятия, его цель и задачи, методику и последовательность внедрения мероприятий программы.

На этом этапе следует показать практическую работу по внедрению мероприятий программы, то есть описанию практического прохождения формирующего эксперимента.

Особое внимание следует уделить критериям оценки состояния: от них зависит достоверность исследования. Эти же критерии применяют затем и в контрольном эксперименте.

Программа может быть для наглядности представлена в виде специальной таблицы.

Ниже, в таблице 7, приведем пример программы повышения конкурентоспособности продукции.

Таблица 7 – Программа повышения конкурентоспособности продукции

1. Повышение качества продукции	1.1. Приобретение нового оборудования 1.2. Модернизация части действующего оборудования 1.3. Внедрение системы менеджмента качества 1.4. Повышение квалификации персонала
2. Активизация рекламной деятельности	2.1. Использование периодических изданий 2.2. Введение должности менеджера по конкуренции 2.3. Рассылка писем потенциальным клиентам 2.4. Создание баннеров в сети Интернет
3. Совершенствование маркетинговой деятельности	3.1. Сокращение сроков поставки 3.2. Совершенствование структуры управления 3.3. Обучение маркетингового персонала по вопросам: 3.3.1. Изменения в законодательстве стран-партнеров 3.3.2. Тенденции развития сегмента рынка 3.3.3. Новые направления в работе партнеров 3.3.4. Изменения состава партнеров 3.3.5. Теория маркетинговой деятельности 3.4. Передача права подписи в службу маркетинга
3. Повышение качества сервисного обслуживания	4.1. Включение в документацию инструкцию по ремонту 4.2. Издание каталога запасных частей 4.3. Включение в сбыт официальных представителей 4.4. Организация комплектных продаж

4.3. Эффективность программы. Контрольный эксперимент

Вторая часть третьей главы должна содержать расчет экономической, профессиональной или социальной (социально-экономической) эффективности того, что предлагается в первой части главы. Необходимо использовать экономико-математические и статистические методы анализа, провести исследование критериев, выявить их количественные или качественные (качественно-количественные) характеристики и оценки.

Следует произвести расчет (или оценку) эффективности предлагаемой программы или, по крайней мере, ее основной части. Расчет проводится в том случае, когда есть возможность выразить критерии (показатели) эффективности в количественных (цифровых) показателях. Для этого надо выделенные критерии перевести в цифровые показатели.

В тех случаях, когда показатели эффективности невозможно достоверно выразить количественно, следует применить качественную оценку – произвести оценку методом экспертных заключений (оценок).

Можно также использовать смешанный способ количественных и качественных оценок.

В любом случае, предлагаемая программа должна быть оценена с точки зрения ее эффективности. Этот процесс оценки фактически и представляет собой контрольный эксперимент.

Контрольный эксперимент заключается в оценке результатов предложенной и реализованной программы, то есть эффективности программы.

Для обеспечения чистоты и достоверности исследования в контрольном эксперименте должны быть использованы те же критерии (показатели, индикаторы), которые применялись на этапах констатирующего и формирующего экспериментов.

Все замеры выделенных ранее критериев производятся на экспериментальной и контрольной площадках.

Затем следует провести сравнение в двух направлениях:

- 1) что изменилось на экспериментальной площадке;
- 2) какова ситуация на контрольной площадке.

Эти два сравнения необходимы для того, чтобы убедиться, что положительная динамика произошла именно в результате реализации программы, а не вследствие иных причин и обстоятельств.

Эффективность в общем виде определяется соотношением полученного результата (например, прибыли) к понесенным затратам (например, денег, усилий, времени).

Пример – создание интернет-магазина. Затраты: разработка дизайна сайта (3 тыс. руб.); регистрация доменного имени магазина (50 руб./год); размещение сайта на хостинге (14 руб./мес.); регистрация магазина в Торговом реестре (бесплатно). Всего затраты на открытие магазина – 7,5 тыс. руб. За год от сайта планируем получить 27 тыс. руб. прибыли. Затраты на сайт окупятся через 4 месяца при посещении 2,5 тыс. чел./мес.

Для количественного измерения принятых заранее показателей можно использовать оценки в привычной 10-балльной системе либо принять другие единицы.

Выбор единиц количественной оценки зависит от характера измеряемого явления. Если выделить физические количественные показатели невозможно, чаще всего используют качественные оценочные показатели.

Например, в диссертации по теме «Формирование имиджа руководителя предприятия» критерии констатирующего и контрольного эксперимента приведены в таблице 8. Оценки выставлялись тремя субъектами эксперимента: внешними экспертами, внутренними экспертами и самим магистрантом.

Таблица 8 – Соответствие руководителя желаемому имиджу

Содержание критериев	Общие средние оценки		
	Внешние эксперты	Внутренние эксперты	Магистрант
1. Создание гармоничного внешнего образа (классическая внешность, одежда и аксессуары)	5,6	5,8	5,5
2. Манеры и поведение (культура)	6,3	6,1	5,8
3. Профессиональные черты успешного (эффективного) руководителя	5,9	5,8	5,6
4. Внутренние личные качества, соответствующие статусу руководителя	6,7	6,5	6,4

Формулировка структуры третьей главы вытекают из ее содержания. В первом разделе (3.1) должна быть отражена программа практического достижения цели и способы ее реализации (формирующий эксперимент).

Во втором разделе третьей главы (3.2) следует отразить достигнутые результаты (констатирующий эксперимент).

Например, в диссертации по теме «Формирование и использование инновационного потенциала промышленного предприятия» третья глава может быть сформулирована так:

3. Пути формирования и использования инновационного потенциала базового предприятия

3.1. Программа формирования инновационного потенциала предприятия и его использование

3.2. Результаты реализации программы формирования и использования инновационного потенциала предприятия.

4.4. Формулирование третьего положения, выносимого на защиту

Третье положение диссертации, выносимое на защиту, кратко представлено выше, в п. 3 раздела II. Рассмотрим формулировки этого положения подробнее.

На основании материалов третьей главы формулируется третье положение диссертации, выносимое на защиту. В нем должно быть показано краткое решение третьей методико-практической задачи исследования на примере методики и практики решения исследуемой в диссертации проблемы.

Можно сказать, что третье положение отражает содержание формирующего экономического (или управленческого) эксперимента, проведенного в ходе исследования.

Приведем пример положения, выносимого на защиту.

3. Программа повышения экономической эффективности Минского часового завода с помощью создания конструктивного психологического климата состоит из восьми направлений:

совершенствование производственной деятельности и поддержание конкурентоспособности предприятия;

активизация маркетинговой деятельности и маркетинговых исследований предприятия;

оптимизация заработной платы работников и иных видов материальных поощрений в соответствии с реальным вкладом в работу;

утверждение конструктивного стиля работы и гибкого управления руководителями разных рангов;

гармонизация деловых отношений между сотрудниками в коллективе «по горизонтали»;

внедрение на предприятии современной системы стимулирования-мотивации сотрудников;

создание хороших условий труда сотрудников и предоставление им предприятием социального пакета;

предоставление сотрудникам предприятия возможностей карьерного роста и профессионального совершенствования.

4.5. Заключение диссертации

Заключение должно логически завершать диссертацию. В нем кратко показывают, каким образом решены все поставленные исследовательские задачи и насколько эффективна предлагаемая программа. Особо следует выделить наиболее оригинальные части исследования (авторскую новизну научных или практических предложений).

Глава V

ОФОРМЛЕНИЕ И ЗАЩИТА ДИССЕРТАЦИИ

5.1. Общие требования к оформлению диссертации

Объем магистерской диссертации должен составлять 90–100 страниц, шрифтом «Times New Roman», размер pt 14, с межстрочным интервалом 1,2. На странице получается 37 строк.

В тексте диссертации должны быть установлены автоматические переносы.

Каждый раздел диссертации начинается с новой страницы. Параграфы внутри одной главы начинаются не с новой страницы, а на той же, где закончился предыдущий параграф. Но если на данной странице помещаются, помимо названия, всего одна-две строки нового параграфа, то его следует начинать с новой страницы.

Рекомендуется следующая *структура* магистерской диссертации:

- а) титульный лист;
- б) содержание;
- в) введение (1–2 страницы);
- г) общая характеристика работы (4–6 страниц);
- д) глава 1 – теоретическая или теоретико-методологическая (30–40 страниц);
- е) глава 2 – практико-аналитическая (25–35 страниц);
- ж) глава 3 – проектно-технологическая (25–35 страниц);
- з) заключение (2–3 страницы);
- и) список использованных источников (50–70 источников, 2–3 страницы);
- к) список публикаций соискателя (если они имеются);
- л) приложения (по желанию автора, до 20 страниц);
- м) акт или справка о внедрении (если они имеются).

Титульный лист должен оформляться с учетом эстетики документа. На нем не должно быть переносов, разрывов текста. Название диссертации выравнивается по центру. Страница с титульным листом не нумеруется. Образец оформления титульного листа представлен в приложении 2.

Содержание диссертации должно занимать одну страницу – под номером 1.

Образец содержания диссертации (содержание и расположение) представлен в приложении 3.

Страницы должны быть пронумерованы арабскими цифрами, сквозной нумерацией по всему тексту, включая рисунки, таблицы и приложения.

Номер страницы проставляется на нижнем поле листа по центру.

Начало каждой главы, введения, общей характеристики диссертации, заключения и списка использованных источников начинается с новой страницы.

Заголовки частей и глав диссертации – СОДЕРЖАНИЕ, ВВЕДЕНИЕ, ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДИССЕРТАЦИИ (НАЗВАНИЕ ГЛАВЫ), ЗАКЛЮЧЕНИЕ, СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ, ПРИЛОЖЕНИЯ – надо писать прописными буквами жирным шрифтом, без подчеркиваний, посреди строки, без точки в конце.

Заголовки разделов (параграфов) следует писать строчными буквами (первая прописная), жирным шрифтом, без подчеркиваний, с абзацного отступа, без точки в конце.

Разделы (параграфы) начинаются там, где закончился предыдущий, с интервалом в одну строку, а не с новой страницы. Если окажется, что раздел закончился в нижней части страницы, осталось менее 15 % поля (5 строк), то следующий раздел надо начинать с новой страницы.

Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с буквы А. Страницы приложений нумеруются как продолжение текста диссертации.

Приложения и акт (справка) о внедрении не входят в установленное число страниц диссертации, то есть они могут быть за пределами 100 страниц.

Таким образом, максимальный объем диссертации – 100 страниц; дополнительно – 20 страниц приложений, 1 страница акта (справки) о внедрении; итого – 121 страница. Минимальный объем диссертации – 90 страниц (без приложений и справки о внедрении).

Образец акта о внедрении представлен в приложении 17.

Образец справки о внедрении представлен в приложении 18.

Отзыв и рецензия в брошюровку диссертации не включаются.

Магистерскую диссертацию целесообразно изложить в 3-х главах, в каждой из которых выделить по 2 раздела (параграфа).

Можно изложить диссертацию и в 2-х главах, по 3 параграфа в каждой – всего в целом получится 6 параграфов.

Структура диссертации согласуется с научным руководителем.

5.2. Оформление текста диссертации

В рамках оформления текста будут рассмотрены:
содержание введения;
содержание общей характеристики диссертации;
оформление текстов глав диссертации;
содержание заключения и приложений.

5.2.1. Содержание введения

Во введении должно быть отражено:

краткое обоснование научной и практической актуальности избранной темы;

краткий обзор уровня теоретической разработанности проблемы с указанием фамилий ведущих ученых и исследователей, исследовавших отдельные аспекты конкретной проблемы;

практическое состояние исследуемой проблемы в общих чертах, решенные и нерешенные аспекты;

указание базы исследования, то есть выбранного предприятия (отрасли или региона).

Объем введения – 1–2 страницы.

5.2.2. Содержание общей характеристики диссертации

В общей характеристике диссертации надо отразить следующие данные:

цель исследования;

задачи исследования (три задачи);

объект исследования;

предмет исследования;

основные положения диссертации, выносимые на защиту (три положения);

научную новизну диссертации;

практическую значимость диссертации;

сведения о структуре и объеме диссертации.

Пример. Сведения о структуре и объеме диссертации.

Диссертация состоит из введения, общей характеристики, двух глав, шести параграфов, заключения, списка использованных источников (60 источников). Объем диссертации составляет 97 страниц, в том числе 12 рисунков и схем, 10 таблиц. К диссертации даны два приложения объемом 16 страниц, а также акт о внедрении (1 стр.). Общий объем диссертации – 114 страниц.

5.2.3. Оформление текста первой главы

Первая глава посвящена теоретическому либо теоретико-методологическому и практическому анализу избранной темы, что должно быть отражено в названии главы. В главе 1 подробно решаются две первых задачи исследования.

Напомним, что в содержании текста должна быть подробно показана степень теоретической разработанности избранной темы в отечественной и мировой литературе. Диссертант должен показать свое согласие или несогласие с позициями конкретных авторов.

Параграф 1.1 посвящается теории объекта, а параграф 1.2 – теории предмета исследования.

В первой главе при анализе проблемы следует активно ссылаться на использованные литературные источники.

Ссылка на источники может быть четыре варианта: цитата; ссылка без цитаты, ссылка на позицию автора, ссылка на нескольких авторов.

Цитата. Дословный фрагмент текста из использованного источника берется в кавычки, далее в квадратных скобках указывается номер источника в списке и номер страницы. Точка ставится после скобок.

«Маркетинг в условиях современной научно-технической революции стал не только необходимым, объективно закономерным, но и возможным» [17, с. 29].

Ссылка без цитаты. Если у автора заимствуется идея или иное положение, но оно взято не дословно, то кавычки не ставятся. Далее в квадратных скобках указывается номер источника в списке и номер страницы.

Сущность маркетинга состоит в том, что следует производить только то, что безусловно найдет сбыт, а не пытаться навязать покупателю сомнительную продукцию [34, с. 78].

Ссылка на позицию автора. Если у автора заимствуется не конкретное положение, а общий подход или обобщенная позиция, то в квадратных скобках указывается номер источника в списке без указания номера страницы.

Важный принцип маркетинга – применение в единстве и взаимосвязи стратегии и тактики приспособления к требованиям покупателей с одновременным целенаправленным воздействием на них [36].

Ссылка на нескольких авторов. Если у группы авторов заимствуется общий подход или обобщенная позиция, то в квадратных скобках указываются номера нескольких источников из списка.

Понимание сущности маркетинга содержит как теоретическую, так и практическую направленность. В самом широком смысле современный маркетинг трактуется как философия и функция бизнеса, формирующие образ мышления и действия на рынке [12; 24; 38].

Для иллюстрации теоретического материала следует использовать рисунки и схемы. Они включаются в текст диссертации в тех местах, которые они иллюстрируют. Рисунки располагаются непосредственно после ссылки на них в тексте, если позволяет место на странице.

Если места на данной странице для этого недостаточно, рисунок (схема) переносится на начало следующей страницы, а оставшаяся часть данной страницы заполняется последующим текстом. Пустых частей страницы быть не должно. Разрывать схему на две страницы не следует. Это допускается лишь в том случае, если по размеру она не помещается на одной странице.

Слово «рисунок» в подписи к рисунку не сокращают. Названия рисунков даются снизу по центру, шрифтом не выделяется, без точки в конце. Рисунки нумеруют арабскими цифрами единым сквозным перечислением по главам.

Например: Рисунок 1.1 – Система управления

Завершить главу 1 необходимо *Выводами по главе 1* (объем 1–2 стр.).

Общий объем первой главы – 30–40 стр.

5.2.4. Оформление текста второй главы

Вторая глава является практико-аналитической. Как сказано ранее, в ней могут быть применены экономико-математические методы исследования и анализа.

Во второй главе должен быть широко представлен графический или статистический материал: таблицы, диаграммы, схемы, графики и другие иллюстративные материалы как основание для выводов, подтверждение аналитических заключений диссертанта. Графические материалы включаются в текст разделов в тех местах, которые они иллюстрируют.

Таблица или диаграмма располагается в тексте сразу после ссылки на нее. Если места на данной странице для этого недостаточно, таблица (диаграмма) переносится на начало следующей страницы, а оставшаяся часть данной страницы заполняется последующим текстом.

Таблицы (диаграммы) располагаются непосредственно после ссылки на них, если позволяет место на странице. Если места недостаточно, таблица переносится на начало следующей страницы. Разрывать таблицу на две страницы допускается лишь в том случае, если по размеру она не помещается на одной странице.

Слово «таблица» в подписях к таблице не сокращают. Ее название дается сверху таблицы, без абзацного отступа, без точки в конце, шрифтом не выделяется. Нумеруют таблицы отдельной от рисунков нумерацией по главам.

Например: Таблица 2.3 – Наименование таблицы.

При переносе части таблицы на другую страницу это указывается.

Например: Окончание таблицы 2.3.

Располагают таблицы на странице обычно вертикально. Помещенные на отдельной странице таблицы могут быть расположены горизонтально. Как правило, таблицы со всех сторон ограничивают линиями.

Заголовки граф таблицы должны начинаться с прописной буквы, а подзаголовки граф – со строчной. В конце заголовков и подзаголовков таблиц точки не ставят. Заголовки и подзаголовки граф называют в единственном числе. Графу «номер по порядку» (№ п/п) в таблицу включать не следует.

Интервал внутри таблиц – 1.0. Шрифт Times14, но при большом объеме текста можно использовать шрифт Times13 или Times12.

Для сокращения текста заголовков и граф подзаголовков отдельные понятия можно заменять буквенными обозначениями, установленными стандартами, или другими обозначениями, если они пояснены в тексте или приведены на иллюстрациях: например, L – длина.

При отсутствии отдельных данных в таблице следует ставить прочерк.

Завершить главу 2 надо *выводами по главе 2* (1–2 стр.), кратко отражающими суть сделанного диссертантом практического анализа.

Общий объем второй главы – 25–35 стр.

5.2.5. Оформление текста третьей главы

Третья глава посвящается решению проектно-технологических либо методико-практических вопросов. В этой главе решается третья задача исследования.

Раздел 3.1 посвящается изложению и обоснованию тех предложений, которые диссертант вносит для решения поставленной проблемы.

Раздел должен содержать специальную программу решения проблемы. Раздел раскрывает ход и результаты формирующего эксперимента.

Раздел 3.2 должен содержать расчет экономической, профессиональной или социальной (социально-экономической) эффективности того, что предлагается в разделе 3.1. В нем используют экономико-математические и статистические методы анализа, исследуют критерии, их количественные или качественные (качественно-количественные) характеристики и оценки. Поэтому в этой главе следует активно использовать математический аппарат.

Формулы и уравнения, используемые в расчетах, располагают по центру. Их следует выделять из текста в отдельную строку. Формулы следует нумеровать сквозной нумерацией по главам арабскими цифрами, которые записываются на уровне формулы справа в круглых скобках.

Пояснение символов и числовых коэффициентов, если они не пояснены ранее, должны быть приведены непосредственно под формулой.

Пояснение каждого символа следует давать в той последовательности, в которой символы приведены в формуле. Начинаться пояснение должно со слова «где».

Пример. Статистической характеристикой, используемой при контроле качества продукции, является размах, определяемый по формуле

$$R = X_{\max} - X_{\min}, \quad (2.3)$$

где X_{\max} – максимальное значение контролируемого параметра в выборке;
 X_{\min} – минимальное значение контролируемого параметра.

Порядок изложения математических уравнений такой же, как и у формул.

Ссылки в тексте на порядковые номера формул дают в круглых скобках, так как они пронумерованы.

Например: ... в формуле (2.5).

В качестве символов различных величин в формуле следует применять обозначения, установленные соответствующими нормативными документами.

5.2.6. Содержание заключения и приложений

Содержание заключения:

а) краткое изложение путей решения всех поставленных исследовательских задач;

б) краткий анализ уровня эффективности предложенной программы.

Особо следует выделить наиболее оригинальные части исследования (научную или практическую авторскую новизну).

Объем заключения – 3–4 страницы.

Приложения могут быть даны в диссертации по решению диссертанта. Это могут быть фактические документы, графики, схемы, таблицы и другие материалы.

Объем приложений – до 20 страниц.

Диссертация может и не содержать приложений.

5.3. Список использованных источников

Список использованных источников должен включать все источники, которые были прямо или косвенно использованы в магистерской диссертации.

Источники располагаются единым списком в следующем порядке:

а) Законы Республики Беларусь, указы Президента, постановления Совета Министров Республики Беларусь, приказы министерств и ведомств (нормативные акты);

б) научные и учебные издания в алфавитном порядке по фамилии автора или по названию источника;

в) Интернет-источники в алфавитном порядке;

г) литература на иностранных языках (кроме белорусского и русского) в алфавитном порядке;

д) документы исследованных предприятий в алфавитном порядке.

Число использованных источников должно составлять 50–70 ед.

В Республике Беларусь введен Международный стандарт обозначения литературных источников. Для магистерской диссертации он обязателен.

Правила обозначения различных вариантов источников – книги одного автора, книги в соавторстве, статьи в журналах, статьи в книгах, диссертации, автореферата диссертации – представлены в приложении 9 «Список использованных источников».

5.4. Автореферат диссертации

Для раздачи членам ГЭКа составляется автореферат диссертации, который представляет собой своеобразный краткий конспект (презентационный материал) диссертации. Автореферат оформляется не в виде печатной брошюры, а именно в виде реферата.

Автореферат должен содержать:

1. Титульный лист автореферата;
2. Содержание диссертации (1 страница);
2. Введение (1 страница);
3. Общая характеристика диссертации (3–4 страницы);
4. Основное содержание диссертации (6–8 страниц);
5. Заключение (1 страница);
6. Список публикаций соискателя (если они имеются).

Рассмотрим содержание каждой части автореферата.

Введение. В нем следует отразить 2 вопроса: а) актуальность темы (0,3 стр.); б) разработанность темы в теоретической литературе (0,6 стр.).

Иными словами, это будет сокращенный вариант введения самой диссертации (1 стр.).

Общая характеристика диссертации. Этот раздел автореферата должен быть сокращенным вариантом общей характеристики самой диссертации (3–4 стр.). Он должен включать:

цель и задачи исследования;
объект и предмет исследования;
основные положения диссертации, выносимые на защиту;
научная новизна и практическая значимость диссертации.

Основное содержание диссертации. По каждой главе надо дать ее краткий конспект по 2–3 страницы на каждую. Следует показать наиболее интересные моменты диссертации, дать не менее двух рисунков (желательно авторских) и двух таблиц.

Заключение. Это сокращенный вариант (1 стр.) заключения самой диссертации. В нем надо кратко показать, как решены все три поставленные в магистерском исследовании задачи.

Объем автореферата – 15–17 страниц.

Автореферат оформляется на листах А4 и сшивается в обычную мягкую тонкую пластиковую обложку.

Образец автореферата представлен в приложении 21.

5.5. Защита магистерской диссертации

Защита диссертации включает: допуск к защите; процедуру и алгоритм защиты; сдачу диссертации в архив.

5.5.1. Допуск диссертации к защите

Научный руководитель диссертации представляет на выпускающую кафедру *отзыв*, который должен содержать:

актуальность и оценку научного уровня диссертации,
оценку профессионально-научной состоятельности диссертанта,
степень самостоятельности его работы,
рекомендацию о допуске (недопуске) диссертации к защите.

Образец отзыва научного руководителя представлен в приложении 19.

Кроме отзыва, согласие руководителя о представлении завершенной к защите оформляется его подписью на титульном листе.

Решение о допуске магистерской диссертации к защите принимается на заседании кафедры на основании:

информации магистранта о готовности диссертации, о ее общей характеристике и основных положениях, выносимых на защиту;
отзыва научного руководителя;
обсуждения кафедрой.

В случае *отрицательного* заключения руководителя вопрос о допуске диссертации к защите решается на заседании кафедры.

Решение о допуске диссертации к защите оформляется протоколом заседания кафедры и указывается на титульном листе диссертации за подписью заведующего кафедрой (приложение 2).

Кафедра направляет диссертацию на *внешнее рецензирование*. Рецензент не должен работать в университете, в котором выполнялась диссертация. Рецензент должен иметь ученую степень или ученое звание.

Рецензия диссертации должна содержать:

оценку актуальности работы;

оценку грамотности постановки цели и задач, объекта и предмета исследования;

краткую характеристику и оценку содержания диссертации;

вывод о соответствии (несоответствии) выполненной работы заявленной теме;

оценку убедительности решения задач исследования и положений, выносимых на защиту;

недостатки и замечания по работе (обязательно);

итоговую оценку диссертации в 10-балльной системе.

Рецензия оформляется по установленной университетом форме и заверяется печатью организации, в которой работает рецензент.

Диссертант должен быть ознакомлен с рецензией до защиты диссертации перед Государственной экзаменационной комиссией (ГЭК).

Отрицательная рецензия не является препятствием к защите.

Образец рецензии представлен в приложении 20.

5.5.2. Процедура защиты диссертации

Содержащиеся в диссертации предложения, имеющие важное значение для базового или других предприятий, рекомендуется оформлять: *актом о внедрении* или *справкой о принятии к практическому использованию* установленной формы (приложения 17 и 18). Акт или справка утверждается руководителем предприятия, скрепляется подписями и печатью.

Акт или справка представляются в Государственную экзаменационную комиссию. Они имеют важное значение для оценки диссертации по итогам ее защиты.

Таким образом, диссертант перед защитой должен представить в ГЭК (ученому секретарю) следующее:

1) сброшюрованную диссертацию с подписями: собственной, руководителя, заведующего кафедрой (о допуске к защите). Акт о внедрении или справка о принятии к практическому использованию включаются в сброшюрованную диссертацию;

2) отзыв научного руководителя;

3) внешнюю рецензию;

4) авторефераты диссертации – 6 шт. – для каждого члена ГЭК, председателю предъявляется сама диссертация (при численности ГЭК – 7 человек).

Диссертация защищается магистрантом на открытом заседании ГЭК. Присутствовать на защите имеют право все желающие.

Алгоритм защиты

1. Председатель ГЭК (в его отсутствие – заведующий кафедрой как заместитель председателя) открывает заседание (кворум составляет не менее 50 % списочного состава членов ГЭК).

2. Диссертант передает авторефераты диссертации каждому члену ГЭК.

3. Ученый секретарь ГЭК представляет диссертанта и тему его работы.

4. Доклад диссертанта о проведенном исследовании (10–12 минут).

В докладе диссертант должен дать общую характеристику диссертации, дать краткую информацию о теории проблемы, показать содержание и результаты эксперимента, представить к защите основные положения диссертации. Доклад может быть зачитан диссертантом либо изложен в свободной форме с использованием тезисов, графического или видеоматериала, наглядных пособий.

Образец доклада приведен в приложении 22.

5. Ученый секретарь ГЭК знакомит присутствующих с отзывом и рецензией. Оценки и замечания зачитываются дословно.

6. Ответы диссертанта на замечания руководителя (если они имеются) и рецензента (должно быть как минимум одно замечание).

7. Ответы диссертанта на вопросы членов ГЭК.

8. Председатель ГЭК объявляет об окончании защиты.

Ответы диссертанта на замечания рецензента (руководителя) и на вопросы членов ГЭК должны быть краткими и по существу. Пространные ответы могут быть прерваны председателем.

С замечаниями рецензента или руководителя диссертант имеет право соглашаться либо не соглашаться. Во втором случае он должен обосновать свои возражения. Право принять возражения (либо нет) остается за членами ГЭК.

В случае нарушения диссертантом регламента доклада или ответов на вопросы он может быть прерван председателем; в таком случае следует перейти к следующему пункту процедуры защиты.

Решение о присвоении (неприсвоении) академической степени «магистр экономических наук» по итогам защиты принимается на закрытом заседании ГЭК открытым голосованием членов ГЭК после обсуждения. По требованию хотя бы одного из членов ГЭК может быть проведено тайное голосование.

Кворум для принятия положительного решения – не менее 2/3 от числа присутствующих членов ГЭК.

5.5.3. Сдача диссертации в архив

Успешно защищенная диссертация по согласованию с ученым секретарем ГЭК и заведующим лабораторией готовится к сдаче в архив университета.

Сдаче подлежит сброшюрованный экземпляр диссертации с подлинными подписями диссертанта, научного руководителя и заведующего кафедрой на титульном листе.

Диссертация подлежит хранению в архиве университета на протяжении 75 лет.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Белорусский национальный технический университет

«УТВЕРЖДАЮ»
Проректор по учебной работе

(подпись)
« ____ » _____ 2017 г.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ МАГИСТРАНТА

(Ф.И.О. полностью)

Дневная форма получения образования

Факультет _____
(наименование факультета, полностью)

Кафедра _____
(наименование выпускающей кафедры, полностью)

Специальность _____
(код и наименование специальности в соответствии с ОКРБ 011-2009)

Тема диссертации _____

Научный руководитель _____

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

Срок обучения: 1 год

Период обучения: с 01.09.2017 по 30.06.2018г.

«СОГЛАСОВАНО»

Декан

(подпись) (инициалы, фамилия)
« ____ » _____ 2017 г.

Начальник УМУ ЦРИО и ОУП

(подпись) (инициалы, фамилия)
« ____ » _____ 2017 г.

«СОГЛАСОВАНО»

Заведующий кафедрой

(подпись) (инициалы, фамилия)
« ____ » _____ 2017 г.

Научный руководитель

(подпись) (инициалы, фамилия)
« ____ » _____ 2017 г.

С индивидуальным планом работы ознакомлен (-а) _____
(подпись магистранта, дата)

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
по составлению и ведению индивидуального
плана работы магистранта**

1. Общие положения

1.1. Индивидуальный план работы магистранта (далее – план) является одним из основных документов, регламентирующих работу магистранта и его научного руководителя на срок обучения и подготовки магистерской диссертации к защите.

1.2. План разрабатывается совместно с руководителем в одном экземпляре. Оформленный план необходимо сдать в учебно-методическое управление до 10 сентября текущего года (корп. 1, ауд. 320).

1.3. План утверждается проректором по учебной, воспитательной, аналитической и информационной работе не позднее двух календарных недель после начала учебных занятий в учебном году (по 15 сентября текущего года).

1.4. План хранится на кафедре. После защиты магистерской диссертации или в случае отчисления магистранта передается кафедрой в деканат для формирования личного дела.

1.5. Тема магистерской диссертации и научный руководитель утверждаются приказом ректора БНТУ не позднее двух месяцев после зачисления обучающихся (до 15 сентября текущего года).

1.6. Изменение темы магистерской диссертации возможно не позднее чем за два месяца до ее защиты (по 20 марта текущего года).

1.7. Ответственность за достоверность записей в плане несет магистрант и его научный руководитель.

1.8. Результаты выполнения магистерских диссертаций с приглашением магистрантов и их научных руководителей рассматриваются на заседании выпускающей кафедры не менее одного раза в семестр.

1.9. Контроль за выполнением плана осуществляется выпускающей кафедрой, за которой закреплен магистрант.

2. Этапы магистерского диссертационного исследования

План магистерского диссертационного исследования последовательно включает следующие этапы:

1) определение цели, задач, предмета, объекта и плана исследования;

2) составление содержания исследования, которое фактически станет основой структуры (оглавления) диссертации;

3) подбор и изучение литературных источников, составление списка использованных источников;

4) написание первой (теоретической) главы диссертации (базового варианта для последующей доработки);

5) формулирование первого и второго положений диссертации, выносимых на защиту;

6) изучение общего положения дел и экономического состояния базового предприятия (региона, отрасли);

7) изучение состояния исследуемой проблемы на базовом предприятии (в регионе, отрасли);

8) разработка методики и проведение констатирующего научно-экономического или научно-управленческого эксперимента;

9) написание второй (практической) главы диссертации;

10) разработка программы (рекомендаций) по практическому решению исследуемой проблемы;

11) разработка методики, подбор экспериментального и контрольного объектов и проведение формирующего экономического эксперимента;

12) разработка методики и проведение контрольного научно-экономического или научно-управленческого эксперимента;

13) формулирование третьего положения диссертации на защиту;

14) написание третьей главы диссертации;

15) оформление текста диссертации и представление ее к защите.

3. Порядок заполнения разделов плана

3.1. График образовательного процесса устанавливает виды деятельности в соответствии с учебным планом БНТУ по соответствующей специальности и периоды их осуществления.

3.2. План образовательного процесса составляется на основании учебного плана БНТУ по соответствующей специальности (пункты плана 2.1.2, 2.2.1, 2.2.2 заполняются научным руководителем).

3.3. Программа подготовки магистерской диссертации состоит:
из обоснования темы магистерской диссертации;
перечня мероприятий по осуществлению научно-исследовательской работы.

В обосновании темы магистерской диссертации следует указать:
актуальность темы;
цель и задачи исследования;
сущность и методика предполагаемых исследований;
иные сведения (например, публикации по теме исследования, гранты, патенты, акты внедрения, участие в НИР до зачисления в магистратуру).

Перечень мероприятий по осуществлению научно-исследовательской работы должен отражать содержание вопросов и виды работ, которые решаются в процессе написания магистерской диссертации по выбранной теме.

3.4. Раздел «Аттестационные и контрольные мероприятия» заполняется на основании результатов текущей аттестации, законченных этапов научно-исследовательской работы и результатов прохождения текущей и итоговой аттестации.

ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Обоснование темы магистерской диссертации

Актуальность темы: _____

Цель и задачи исследования: _____

Сущность и методика предполагаемых исследований: _____

Иные сведения, необходимые для обоснования темы: _____

Научный руководитель _____ «__» _____ 2018 г.
(подпись) (инициалы, фамилия)

Магистрант _____ «__» _____ 2018 г.
(подпись) (инициалы, фамилия)

ПЕРЕЧЕНЬ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ

Содержание вопросов и виды работ (план научно-исследовательской работы)	Формы представления результатов	Сроки предос- тавления результатов
1	2	3
<i>Аналитический обзор литературы по теме диссертационного исследования. Разработка методов и программы исследования</i>		
<i>Организация и проведение исследования по проблеме, сбор эмпирических данных и их интерпретация</i>		
<i>Участие в научных мероприятиях (конференции, симпозиумы, семинарах и т. д.) и/или публикация результатов</i>	<i>Тезисы доклада, статья</i>	
<i>Оформление диссертации</i>		
<i>Прохождение практики* Анализ учебно-программной документации кафедры; посещение занятий преподавателей кафедры (не менее 3-х); подготовка к проведению учебных занятий, разработка учебно-методических материалов; проведение лекций по учебной дисциплине (1 занятие); проведение семинарских, практических, лабораторных занятий (не менее двух) База практики</i>	<i>Дневник, отчет</i>	

1	2	3
<p>Прохождение практики**</p> <p><i>Ознакомление с порядком организации, планирования, проведения и внедрения научных исследований и разработок, защиты авторских прав; ознакомление с методами организации труда научных работников и управления научными исследованиями и разработками; изучение порядка представления проектов научно-исследовательских работ для участия в конкурсах государственных программ научных исследований, отдельных проектов и пр.; освоение принципов оценки завершенных результатов научно-исследовательской работы; изучение порядка составления отчетности по итогам выполнения научно-исследовательской работы; изучение порядка оформления хозяйственных договоров и сопутствующей документации к ним; участие в проведении реального исследовательского проекта в рамках утвержденной темы организации.</i></p> <p>База практики</p> <p>_____</p>	<p>Дневник, отчет</p>	

В соответствии с образовательным стандартом предусматривается один из видов практики:

- * практика (научно-педагогическая) в учреждениях образования;
- ** практика (научно-исследовательская) в научных организациях.

Научный руководитель _____ «__» _____ 2018 г.
(подпись) (инициалы, фамилия)

Магистрант _____ «__» _____ 2018 г.
(подпись) (инициалы, фамилия)

АТТЕСТАЦИОННЫЕ И КОНТРОЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

1 семестр

Результаты прохождения текущей аттестации		
Наименование дисциплин, практики	Форма текущей аттестации	Отметка о прохождении (сдан с отметкой / не сдан)
Основы информационных технологий	кандидатский диф. зачет	
Иностранный язык	зачет	
Философия и методология науки	зачет	
Дисциплина государственного компонента: _____	экзамен	
(наименование дисциплины)		
Дисциплина компонента университета: _____	зачет	
(наименование дисциплины)		

Результаты отчета магистранта на заседании выпускающей кафедры

ПОСТАНОВИЛИ: _____

Протокол от «__» _____ 2018 г. № _____

Заведующий кафедрой _____ «__» _____ 2018 г.
(подпись) (инициалы, фамилия)

2 семестр

Результаты прохождения текущей аттестации		
Наименование дисциплин, практики	Форма текущей аттестации	Отметка о прохождении (сдан с отметкой / не сдан)
Иностранный язык	кандидатский экзамен	
Философия и методология науки	кандидатский экзамен	
Педагогика и психология высшей школы	зачет	
Дисциплина компонента учреждения высшего образования: _____ (наименование дисциплины) _____ _____	экзамен	
Практика _____ _____ _____	диф. зачет	

Результаты отчета магистранта на заседании выпускающей кафедры

ПОСТАНОВИЛИ: _____

Протокол от «__» _____ 2018 г. №__

Заведующий кафедрой _____ «__» _____ 2018 г.
(подпись) (инициалы, фамилия)

РЕЗУЛЬТАТЫ ЗАЩИТЫ ДИССЕРТАЦИИ

Результаты предварительной защиты магистерской диссертации

ПОСТАНОВИЛИ: _____

Протокол от «__» _____ 2018 г. № _____

Заведующий кафедрой _____ «__» _____ 2018 г.
(подпись) (инициалы, фамилия)

Результаты прохождения итоговой аттестации

Магистерская диссертация _____
(указать (защищена / не защищена))

с оценкой _____
(указать)

Заведующий кафедрой _____ «__» _____ 2018 г.
(подпись) (инициалы, фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Белорусский национальный технический университет

**ФОРМИРОВАНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ
ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Диссертация на соискание академической степени
магистра менеджмента

Диссертант – И.И. Иванов

Научный руководитель – кандидат эконо-
мических наук, доцент А.В. Ковалев

Диссертация допущена к защите на заседании кафедры
менеджмента / (____ дата) протокол № ____

Зав. кафедрой, профессор _____ В.Ф. Володько

Минск 2018

СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

по теме «Управление повышением конкурентоспособности
продукции производственного предприятия»

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ.....	5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ.....	9
1.1. Конкурентоспособность продукции как теоретическая проблема. Факторы конкурентоспособности.....	9
1.2. Методология управления конкурентоспособностью продукции.....	24
Выводы по главе 1.....	38
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРОДУКЦИИ НА БАЗОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ.....	40
2.1. Оценка хозяйственной деятельности производственного объединения МПЗ.....	40
2.2. Состояние конкурентоспособности продукции МПЗ и уровень управления ею.....	52
Выводы по главе 2.....	63
ГЛАВА 3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРОДУКЦИИ НА БАЗОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ.....	65
3.1. Программа и механизм совершенствования управления конкурентоспособностью продукции МПЗ.....	65
3.2. Результаты реализации программы совершенствования управления конкурентоспособностью продукции МПЗ.....	78
Выводы по главе 3.....	92
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	94
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	97
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	100

**ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ, БАЗА, ОБЪЕКТ
И ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ**
по теме диссертации «Управление повышением
конкурентоспособности продукции
производственного предприятия»

Цель исследования – выявление и реализация путей совершенствования управления конкурентоспособностью продукции предприятия.

Задачи исследования:

1. Исследовать роль конкурентоспособности продукции в устойчивом развитии предприятия в условиях переходной экономики.
2. Выявить теоретико-экономические факторы эффективного управления повышением конкурентоспособности продукции.
3. Разработать и внедрить экономический механизм управления конкурентоспособностью продукции предприятия в условиях переходной экономики.

База исследования – производственное объединение «Минский подшипниковый завод» (МПЗ).

Объект исследования – конкурентоспособности продукции производственного предприятия.

Предмет исследования – механизм эффективного управления конкурентоспособностью продукции.

АКТУАЛЬНОСТЬ ПРОБЛЕМЫ

по теме диссертации «Управление повышением конкурентоспособности продукции производственного предприятия»

Актуальность проблемы. На современном этапе экономического развития проблема конкурентоспособности занимает центральное место в экономической политике государства. Создание конкурентных преимуществ становится стратегическим направлением деятельности каждой компании. При этом повышение конкурентоспособности касается всех уровней ее иерархии: продукции, предприятия, отрасли и страны в целом.

В современных условиях развития экономики предприятия любой формы собственности сталкиваются с множеством различных аспектов функционирования и выживания в рыночной среде. Одной из основных проблем, от которой зависит воспроизводство и доходность предприятия, является повышение уровня конкурентоспособности выпускаемой продукции. Этот показатель выступает также главным условием успешной конкуренции предприятий на национальном и мировом рынках.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что конкуренция представляется, с одной стороны, эффективным механизмом естественного регулирования рыночной экономики и отбора наиболее устойчивых предприятий, способных функционировать в условиях рынка, а с другой стороны, является легализованной формой экономической борьбы самостоятельных хозяйствующих субъектов, выпускающих однородную продукцию, за ее рынки сбыта с целью получения более высоких доходов.

Конкурентная стратегия предприятия носит и общий, и частный характер, обеспечивая средства достижения как целей общего перспективного развития предприятия, так и более конкретных целей, которые точно определяются количественно и во времени. Кроме того, для специфических целей стратегии разработано большое количество методических средств и процессов, включающих ряд моделей и схем, используемых при формировании конкурентных

преимуществ. Следовательно, конкуренцию следует рассматривать как важный элемент стратегии развития предприятия.

Тема данной дипломной работы весьма актуальна, поскольку успешное управление конкурентоспособностью продукции является базой эффективности в рыночной экономике. Особенно актуальна проблема конкурентоспособности продукции для белорусских предприятий: существует необходимость производить и реализовывать на рынке востребуемый товар.

НАУЧНАЯ РАЗРАБОТАННОСТЬ ПРОБЛЕМЫ

по теме диссертации «Управление повышением конкурентоспособности продукции производственного предприятия»

Научная разработанность проблемы. Теоретические и методологические аспекты деятельности предприятия в условиях конкуренции нашли отражение во многих научных работах.

Вопросам изучения конкурентоспособности посвящены работы ряда российских и белорусских ученых: А.Е. Абрамова, Ю.П. Адлера, В.А. Андрианова, Е.П. Голубкова, П.С. Завьялова, В.С. Катыкало, А.П. Киреева, А.И. Наумова, Ю.Б. Рубина, В.А. Фатхутдинова, Е.А. Черных и др.

Факторам и способам оценки конкурентоспособности посвящены работы А.А. Быкова, О.С. Виханского, А.П. Градова, Н.В. Еремеева, Л.Н. Чайникова, А.Ю. Юданова и др.

В зарубежной литературе проблема конкурентоспособности рассмотрены в работах И. Ансоффа, А. Бранденбургера, Дж. Кея, Б. Нейлбаффа, И. Нонака, К. Нордстрема, М. Портера, К. Прахалада, Й. Риддерстрале, П. Кругмана и др.

Проблему управления конкурентоспособностью продукции исследовали Р. Ватерман, П. Друкер, Ф. Котлер, Г. Минтсберг, Дж. Мур, Г. Ротман, Г. Хэмель и др.

В своих исследованиях авторы выделяют различные аспекты и факторы повышения конкурентоспособности продукции и рассматривают большое количество путей создания конкурентных преимуществ.

Однако проблемы повышения конкурентоспособности продукции в условиях каждого конкретного производственного предприятия решаются по-своему, индивидуально.

Все вышеизложенное обуславливает актуальность избранной темы диссертационного исследования. Рассматриваемые в диссертации проблемы характерны для большинства предприятий, занимающихся производством продукции и услуг.

**ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ,
ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

(тема – «Управление повышением конкуренто-способности продукции производственного предприятия»)

Основные положения диссертации, выносимые на защиту:

1. Теоретические аспекты конкурентоспособности продукции, которые заключаются в следующем:

конкурентоспособность является свойством товара, характеризующаяся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретных запросов потребителей по сравнению с аналогичными товарами других производителей, представленными на данном рынке;

экономическая сущность понятия «конкурентоспособность» определяются через наилучшее удовлетворение потребностей целевых потребителей; оценку положения экономического субъекта среди других; возможность достижения субъектом собственных целей;

конкуренция представляет собой эффективно действующий механизм соревнования на рынке. Она действует как принудительная сила, заставляя производителей бороться за увеличение прибыли на капитал путем поиска новых технологий, новейших способов производства и управления;

формами конкуренции являются: предметная – конкуренция между товарами одной ассортиментной группы, удовлетворяющими одну и ту же потребность; функциональная – конкуренция между товарами-заменителями.

2. Факторы влияния на повышение конкурентоспособности продукции производственного предприятия, которые заключаются в следующем:

конкурентоспособность продукции – это комплекс потребительских и стоимостных характеристик товара, которые определяют его успех у потребителей на рынке. Конкурентоспособность продукции является решающим фактором ее коммерческого успеха на развитом конкурентном рынке;

конкурентоспособность товара основывается на его объективных свойствах: качестве, соотношении цены и качества, отношении качества товара к затратам на производство данного товара. Более конкурентоспособным будет товар с высокими потребительскими свойствами при сопоставимой цене;

конкурентоспособность товара может также основываться на степени его привлекательности для покупателя; в этом случае конкурентоспособность определяется как степень привлекательности данного продукта для совершающего реальную покупку потребителя. Она может также определяться в сравнении товаров предприятия с товарами предприятий-конкурентов;

управление конкурентоспособностью – это менеджерская деятельность, направленная на использование внутренних и внешних факторов в достижении рыночного лидерства в соответствии со стратегическими целями предприятия; управление конкурентоспособностью товара заключается в достижении оптимального соотношения между качеством изделия и издержками производства.

3. Комплексная программа повышения конкурентоспособности продукции базового предприятия «Кенкос» состоит из трех взаимосвязанных направлений:

техническое перевооружение – приобретение бывшего в эксплуатации гусеничного экскаватора класса 20 тонн JCB JS 220 в хорошем состоянии не старше 5 лет, модернизация действующей на предприятии строительной техники;

инновации управления – применение стратегии неродственной диверсификации (с другими видами бизнеса), освоение стратегии концентрации в обособленном сегменте рынка;

активизация рекламной деятельности – реклама в СМИ (радио, прессе и на телевидении, использование сайта в Интернете), наружная реклама (билборды, растяжки, щиты), световая реклама, рассылка писем с приглашением к сотрудничеству.

**НАУЧНАЯ НОВИЗНА И ПРАКТИЧЕСКАЯ
ЗНАЧИМОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ**

(тема диссертации – «Управление повышением конкурентоспособности продукции производственного предприятия»)

Научная новизна результатов работы заключается в уточнении теоретических подходов и определении механизма повышения эффективности управления повышением конкурентоспособности продукции производственного предприятия.

Методология и методы исследования. Теоретической и методологической основой исследования явились теоретические труды белорусских, российских и западных ученых; положительный опыт ведущих предприятий по управлению конкурентоспособностью продукции.

Реализация функций науки в процессе написания работы.

В диссертации реализованы четыре функции науки:

1) *описание* системы управления себестоимостью продукции, включая экономико-финансовую диагностику (по литературным источникам);

2) *объяснение* методов установления причинно-следственных связей в ходе управления снижением себестоимости продукции предприятия;

3) *обобщение* методов установления причинно-следственных связей в ходе управления снижением себестоимости продукции предприятия;

4) *практические рекомендации* по созданию и совершенствованию системы управления снижением себестоимостью продукции предприятия.

Практическая значимость результатов.

Разработка методики диагностики конкурентоспособности продукции предприятия для предприятия и рекомендаций по снижению себестоимости продукции за счет внутренних и внешних факторов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ
по проблеме инновационной деятельности
(фрагмент)

1. О государственной инновационной политике и инновационной деятельности в Республике Беларусь : Закон Респ. Беларусь, 10 июля 2012 г., № 425-3 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2014.

2. О некоторых вопросах реализации инвестиционного проекта : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 23.07.2013, № 647 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2014.

3. О некоторых мерах по стимулированию реализации инновационной деятельности : Указ Президента Респ. Беларусь, 9 марта 2009 г., № 123 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2014.

4. Об основах государственной научно-технической политики : Закон Респ. Беларусь, 19 янв. 1993 г., к 2105-ХП // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2014.

5. Об утверждении перечня инновационных товаров Республики Беларусь : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 05.12.2013 г., № 1042 // Новый перечень от 20.06.2018, № 464 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2014.

6. Об утверждении правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов : постановление Мин-ва экономики Респ. Беларусь, 31.08.2005 г., № 158 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2014.

7. Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы: – Указ Президента Респ. Беларусь, 31 янв. 2017 г., № 31 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2014.

8. Аверченков, В.И. Инновационный менеджмент : учебное пособие / В.И. Аверченков [и др.] – М. : Флинта; МПСИ, 2008. – 280 с.
9. Анищик, В.М. Инновационная деятельность и мировоззренческие проблемы : науч.-метод. пособие / В.М. Анищик, А.В. Русецкий, Н.К. Толочко. – Минск : БелИСА, 2008. – 184 с.
10. Базилевич, А.И. Инновационный менеджмент предприятия : учеб. пособие / А.И. Базилевич. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 231 с.
11. Байнев, В.Ф. Социально-экономическое развитие и «ловушки» рыночного либерализма: курс на неоиндустриализацию / В.Ф. Байнев, В.Т. Винник. – Минск : Право и экономика, 2009. – 184 с.
12. Бездудный, Ф.Ф. Сущность понятия инновации и его классификация / Ф.Ф. Бездудный, Г.Ф. Смирнова, О.Д. Нечаева // Инновации. – 2008. – № 3. – С. 6–11.
13. Белая книга. Экономические реформы в России. 2002–2012. – М., 2013. – 212 с.
14. Берд, П. Бизнес-план: пошаговое руководство / П. Берд; пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2006. – 304 с.
15. Берсенева, Н.П. Роль и место программных продуктов в оценке эффективности инвестиционных проектов [Электронный ресурс] / Н.П. Берсенева // Роль аналитика в управлении компанией. – Режим доступа: <http://alterc.ru>. – Дата доступа: 22.09.2016.
16. Бизнес-планирование / под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 256 с.
17. Биосистемный подход: инновации в принципах построения организации и принципах управления ею / С. В. Исаков. – М. : 2009. – 240 с.
18. Бовин, А.А. Управление инновациями в организациях / А.А. Бовин, Л.Е. Чередникова, В.Я. Якимович. – М. : Омега-Л, 2006. – 415 с.
19. Васин, В.А. Национальная инновационная система: предпосылки и механизмы функционирования / В.А. Васин, Л.Э. Миндели. – М. : ЦИСН, 2002. – 236 с.
20. Велихов, Е. Государство будет эффективным, если создаст условия для экономического роста / Е. Велихов // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 5. – С. 13–17.
21. Венчурный капитал и прямые инвестиции в инновационной экономике : курс лекций // Аналит. сб. Рос. ассоциации венчурного инвестирования. – 2011–2018.

22. Внешнеэкономический фактор в стратегии инновационного развития России и Беларуси / Е.Б. Ленчук, Б.Н. Панышин, Г.А. Власкин [и др.]. – Минск : БелИСА, 2012. – 288 с.

23. Володько, В.Ф. Международный менеджмент : учеб. пособие / В.Ф. Володько; 2-е изд. – Минск : Амалфея, 2009. – 448 с.

24. Володько, В.Ф. Основы менеджмента : учеб. пособие / В.Ф. Володько. – 3-е изд. – Минск: АiВ, 2010. – 304 с.

25. Воронов, В. Инновационные технологии в малом предпринимательстве – ключ к импортозамещению / В. Воронов // Экономист. – 2001. – № 7. – С. 19–22.

26. Второй инновационный форум «Россия – ЕС» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.eurussaiainnoforum.com/ru>. – Дата доступа: 21.12.2016.

27. Гаврилов, А.И. Региональная экономика и управление / А.И. Гаврилов // Режим доступа: www.polbu.ru. – Дата доступа: 21.08.2016.

28. Герасимов, А.В. Венчурный капитал в системе факторов инновационного развития экономики : дис. ... канд. экон. наук : 08.10.05 / А.В.Герасимов. – М., 2006. – 176 с.

29. Глазьев, С.Ю. О стратегии развития российской экономики : науч. доклад / С.Ю. Глазьев. – М. : ЦЭМИ РАН, 2001. – 71 с.

30. Глобализация: сущность, проблемы, перспективы / под ред. В.А. Михайлова, В.С. Буйнова. – М. : Книга и бизнес, 2003. – 318 с.

31. Глобальные сценарии развития прямого и венчурного инвестирования // Аналит. сб. Рос. ассоциации венчурного инвестирования. – 2009. – 168 с.

32. Денисов, Г.Д. Прикладная наука и инновационная деятельность / Г.Д. Денисов, М.И. Каменецкий, В.В. Остапенко // Экономика и управление. – М. : Диалог-МГУ, 1998. – С. 175–191.

33. Ерохина, Е.А. Теория экономического развития: системно-синергетический подход / Е.А. Ерохина [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.oklit.agava.ru.eroh/1-html>. – Дата доступа: 21.09.2016.

34. Жуков, В.Б. Инновационный фактор экономического развития и венчурное финансирование : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.10.05 / В.Б. Жуков. – СПб., 2004. – 24 с.

35. Иванов, В.Ф. Совершенствование условий для развития венчурного инвестирования в Беларуси / В.Ф. Иванов // Проблемы прог-

нозирования и гос. регулирования соц.-экон. развити: материалы IX Междунар. науч. конф., Минск, 16–17 окт. 2008 г.; в 4-х т. – Т. 3. – Минск : НИГЭИ Минэкономки, 2008. – С 143–144.

36. Инновации: деловой энциклопедический словарь. – Минск : Право и экономика, 2006. – 417 с.

37. Инновации и подготовка научных кадров высшей квалификации в Республике Беларусь и за рубежом : материалы Междунар. науч.-практ. конф., 14.07.2008 г. / под ред. И. В. Войтова. – Минск : 2008. – 316 с.

38. Инновационная деятельность и венчурный бизнес / И.В. Войтов [и др.]. – Минск : Бел-ИСА, 2012. – 188 с.

39. Отчет об инновационном развитии ОАО «МПЗ» в 2013–2014 гг. – 78 с.

40. План инновационного развития ОАО «МПЗ» на 2015–2016 годы. – 65 с.

41. Степаненко, Д. Формирование механизма венчурного финансирования в Республике Беларусь / Д. Степаненко // Бел. весн. – 2008. – № 13. – С. 36–42.

42. Харгадон, Э. Управление инновациями. Опыт ведущих компаний / Э. Харгадон; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2007. – 290 с.

43. A European Economic Recovery Plan. Communication from the Commission to the Economic Council. – Brussels, 26.11.2008. – COM (2008). – 800 p.

44. Innovation policy in a knowledge based economy // European Communities – 2010. – 228 p.

ФРАГМЕНТ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ
(тема диссертации – «Управление повышением конкурентоспособности продукции производственного предприятия»)

<...> Экономическое содержание понятия «конкурентоспособность» во многом определяется тем смыслом, который вкладывается в понятие «конкуренция».

Если конкуренция определяется как состязательная деятельность экономических субъектов, то конкурентоспособность – как обладание субъектом свойствами, дающими ему возможность осуществлять действия, которые позволят быть успешным в данном состязании [23, с. 176].

Однако если определить конкуренцию в соответствии с функциональным подходом – как борьбу старого с новым, – то конкурентоспособность – это способность экономического субъекта к нововведениям или инновациям, за счет которых экономический субъект может существенно опередить своих конкурентов [19, с. 217].

Существуют и другие подходы к экономической сущности понятия «конкурентоспособность», которые определяются:

- 1) через наилучшее удовлетворение потребностей целевых реальных и потенциальных потребителей;
- 2) оценку положения экономического субъекта среди других экономических субъектов;
- 3) возможность достижения экономическим субъектом собственных экономических целей [19; 23; 46].

Признавая комплексный характер понятия «конкурентоспособность», мы попытаемся выделить относительно самостоятельные экономические толкования, которые скрываются за понятием «конкурентоспособность».

Например, выделим абсолютную и относительную конкурентоспособность.

Под абсолютной конкурентоспособностью понимают совокупность физико-географических и социально-географических характеристик, которые создают условия для формирования на территории страны или региона эффективных экономических структур.

Относительная конкурентоспособность определяется как относительное положение страны или региона среди других стран.

Некоторые исследователи указывают на потенциальную и реальную конкурентоспособность экономики стран или регионов.

Потенциальная конкурентоспособность характеризуется как способность экономической системы к устойчивому саморазвитию и обеспечению стабильного роста благосостояния населения на основе высокой эффективности межрегиональных и внешнеэкономических связей.

Реальная конкурентоспособность характеризует реально достигнутые результаты использования имеющихся конкурентных преимуществ данной территории в процессе текущей хозяйственной деятельности. Потенциальная и реальная конкуренция не могут совпадать, если, например, потенциал территории не реализуется в полной мере.

Конкурентоспособность стимулирует деятельность самостоятельных хозяйственных единиц. Через нее производители по-своему контролируют друг друга. Их борьба за потребителя приводит к снижению цен, уменьшению издержек производства, улучшению качества продукции, усилению научно-технического прогресса.

В то же время конкуренция обостряет противоречия экономических интересов, чрезвычайно усиливает экономическую дифференциацию в обществе, обуславливает рост непроизводственных издержек, побуждает к созданию монополий. Конкуренция представляет собой соперничество между субъектами хозяйственной деятельности для достижения наиболее высоких результатов в своих интересах. Поэтому конкуренция существует везде, где между субъектами возникает соперничество по обеспечению своих интересов.

Как экономический закон конкуренция выражает причинно-следственную связь между интересами субъектов хозяйствования к соперничеству и результатами в развитии экономики [46, с. 73] <...>.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1

(тема диссертации – «Управление повышением конкурентоспособности продукции производственного предприятия»)

1. Конкурентоспособность – это свойство практически любых экономических объектов. Независимо от физической природы и выполняемых функций, все изделия и производственные системы, их изготавливающие и использующие, могут рассматриваться в рамках конкурентоспособности, причем такой аспект анализа диктуется не абстрактными соображениями, а сугубо практическими интересами экономической деятельности.

Существуют разные подходы к пониманию экономической сущности понятия «конкурентоспособность», а именно:

через наилучшее удовлетворение целевых потребителей;
оценку положения экономического субъекта среди других;
возможность достижения субъектом собственных целей.

Как экономический закон конкуренция выражает причинно-следственную связь между интересами субъектов хозяйствования к соперничеству и результатами в развитии экономики.

2. Конкурентоспособность товара определяется тремя подходами.

Первый подход основывается на объективных свойствах товара: потребительских характеристиках, качестве, соотношении «цена – качество», отношении качества товара к затратам на его производство и др. Управление конкурентоспособностью заключается в достижении оптимального соотношения между качеством изделия и издержками производства.

Другой подход основывается на степени привлекательности данного товара для совершающего реальную покупку потребителя.

Третий подход основывается на сравнении с товарами-конкурентами. Более конкурентоспособным будет товар с более высоким уровнем технических и потребительских свойств при сопоставимой или более низкой цене.

3. Конкуренцию продукции различают по видам, степени интенсивности и другим критериям. Существуют следующие виды конкуренции: ценовая – неценовая; временная – постоянная; внутриот-

раслевая – межотраслевая; региональная – межрегиональная; добросовестная – недобросовестная.

По степени интенсивности конкуренция может быть:

а) привлекательной, когда субъект оптимально удовлетворяет свои потребности или получает больше прибыли;

б) умеренной, когда действия субъекта конкуренции поддерживают конкурентную среду в данном сегменте;

в) ожесточенной для объекта конкуренции, когда субъект поглощает, уничтожает либо вытесняет объект из данного сегмента;

г) ожесточенной для субъекта конкуренции, когда объект или конкурент поглощает либо изгоняет субъект из данного сегмента.

4. Конкуренция вызывает необходимость гибко реагировать на изменения в производстве и реализации товаров, нацеливает производителей на повышение качества товаров, обеспечивает свободу выбора продавцов и покупателей. Конкуренция стимулирует деятельность субъектов рыночных отношений.

Борьба производителей за потребителя приводит к снижению цен на товары, уменьшению издержек производства, улучшению качества продукции.

Конкуренция представляет собой эффективно действующий механизм соревнования на рынке. Она действует как принудительная сила, заставляя предпринимателей бороться за увеличение прибыли на капитал путем поиска новых форм и методов производства, использования новейших технологий, новых способов организации.

Содержание конкуренции товаров и предприятий наиболее полно раскрывается при анализе ее функций. В современной рыночной экономике можно выделить шесть основных функций конкуренции: регулирующую, аллокационную, инновационную, адаптивную, распределительную, контролирующую.

5. Индикаторами конкурентоспособности товара являются назначение товара, качество, цена, неценовые факторы.

Качественные показатели конкурентоспособности характеризуют свойства товара с точки зрения его способности удовлетворять конкретную потребность. Количественные характеристики свойств товара, определяющие его качество, называются показателями качества.

Неценовые факторы конкурентоспособности – качество товара, его новизна, наукоемкость и интеллектоемкость.

6. Оценка конкурентоспособности товара состоит: из анализа рынка и выбора наиболее конкурентоспособного товара; определения сравнительных критериев образцов товара; расчета интегрального показателя конкурентоспособности товара. Критерии конкурентоспособности промышленных товаров: технические – нормативные, эргономические, эстетические; экономические – цена товара, затраты на потребление; организационные – скидки, условия поставок, сроки гарантии.

7. Методы оценки конкурентоспособности:

с позиции сравнительных преимуществ (например, издержек); позиции теории эффективности конкуренции; на базе качества продукции и потребительских свойств; по профилю требований (степени продвижения на рынок); профилю полярностей (сравнение с конкурентами); матричный метод, то есть сравнение показателей с нормативами.

8. Постоянные и непрерывные создание и реализация нововведений – главный фактор преуспевания в конкурентной борьбе.

Инновационный процесс охватывает всю последовательность преобразований научного знания, открытий и изобретений в коммерчески внедренный новый продукт или технологический процесс, использованный в практике. Каждый этап жизненного цикла инновации относительно самостоятелен, имеет определенные закономерности, выполняет свою специфическую функцию.

9. Конкурентоспособность инновации – способность нового продукта успешно соперничать на конкурентных рынках с другими товарами, удовлетворяющими ту же потребность.

Конкурентоспособность инновации зависит от факторов:

научно-технический уровень (качество) нового продукта, оригинальность, новизна продукта,

совокупность рыночных факторов (характер конкуренции, цена, уровень технического обслуживания, расходы на маркетинг) <...>.

ФРАГМЕНТ КОНСТАТИРУЮЩЕГО ЭКСПЕРИМЕНТА
(тема диссертации – «Управление снижением себестоимости
продукции производственного предприятия»)

<...> Среди методов анализа себестоимости продукции можно выделить анализ по элементам затрат и по статьям калькуляции.

Группировка затрат по элементам показывает, что именно израсходовано на производство продукции, каково соотношение отдельных элементов в общей сумме расходов. Проведем анализ затрат по элементам. Данные для анализа затрат представлены в таблице П1.

Таблица П1 – Анализ затрат КПД-3 на производство по элементам

Элементы затрат	Един. изм.	2017	Уд. вес затрат, %	2016	Уд. вес затрат, %
Сырье и материалы	тыс. руб.	1533	57,1	1202	47,7
Энергия – всего, в том числе эл/энергия, т/энергия, газ	тыс. руб.	208	7,8	277	11,0
		63	2,3	93	3,7
		145	5,5	181	7,3
Заработная плата	тыс. руб.	623	23,2	667	26,5
Отчисления в ФСЗ	тыс. руб.	198	7,4	215	8,5
Обязательное страхование от н/случаев и заболеваний	тыс. руб.	5	0,2	5	0,2
Амортизация ОС	тыс. руб.	95	3,6	85	3,4
Прочие расходы	тыс. руб.	20	0,8	72	2,9
Всего производственная себестоимость	тыс. руб.	2684	100	2523	100

Группировка расходов по элементам позволяет осуществлять контроль за формированием, структурой и динамикой затрат по видам, характеризующим их экономическое содержание. Это необходимо:

для изучения соотношения живого и прошлого (овеществленного) труда;

нормирования и анализа производственных запасов;

исчисления частных показателей оборачиваемости отдельных видов нормируемых оборотных средств;

других расчетов отраслевого, национального и народнохозяйственного уровня (в частности, для исчисления величины создаваемого в промышленности национального дохода).

Удельный вес сырья и материалов в себестоимости продукции в 2015 г. уменьшился на 5 %, а в 2016 г. уменьшился еще на 4,4 %.

Сэкономленные средства по материальным затратам в течение 2015 г. направлялись на выплату заработной платы, удельный вес которой увеличился на 3,3 % и составил 26,5 % в себестоимости товарной продукции. В 2016 г. удельный вес зарплаты остался на уровне 2015 г. График изменения статей затрат по элементам (2014–2016) представлен на рисунке П2.1.

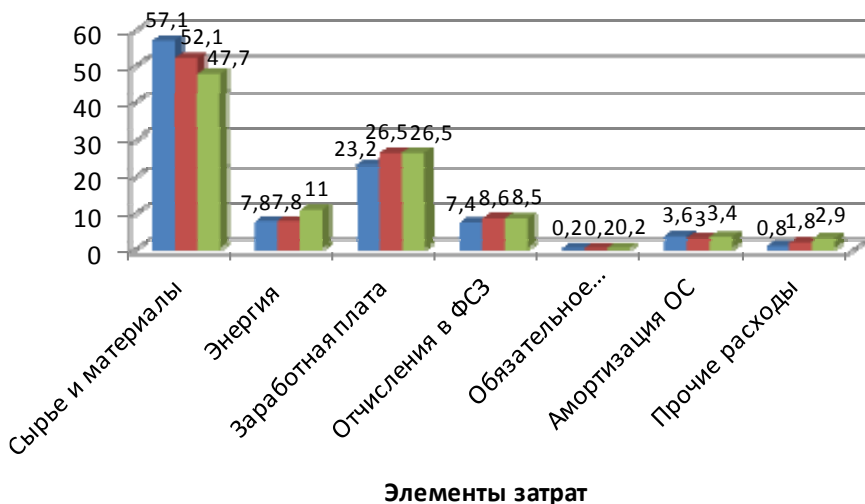


Рисунок П2.1 – Изменение затрат по элементам

Сэкономленные средства по материальным затратам в 2016 г. перераспределились в сторону увеличения энергоемкости выпускаемой продукции на 3,2 % за счет увеличения тарифа на тепло-, электроэнергию и газ.

В 2016 г. получена прибыль 1251,3 тыс. руб. при уровне рентабельности 5 %. Полученная прибыль направлялась на выплату пре-

мий, налоговых платежей, на социальные выплаты, материальную помощь и др.

Типовая группировка затрат по статьям калькуляции установлена основными положениями по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции. Постатейное отражение затрат в плане, учете, отчетности и анализе раскрывает их целевое назначение и связь с технологическим процессом.

Такая группировка используется для определения затрат по отдельным видам продукции и месту возникновения расходов (цехам, участкам, бригадам).

Часть калькуляционных статей – в основном одноэлементные, то есть однородные по своему экономическому содержанию расходы. К ним относятся сырье, комплектующие, энергия, зарплата, отчисления на соцстрах.

Остальные статьи себестоимости являются комплексными и объединяют несколько экономических элементов. Анализ затрат по основным статьям представлен в таблице П2.

Таблица П2 – Анализ затрат КИД-3 по статьям калькуляции

Статья затрат	2017		2016	
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %
Сырье и материалы	1440	53,66	1143	45,32
Электроэнергия	314	1,17	485	1,92
Теплоэнергия	133	4,96	171	6,77
Заработная плата	381	14,19	357	14,15
Отчисления на соцстрах	129	4,82	123	4,87
Обязательное страхование аварий	3	0,13	2	0,09
Цеховые расходы	566	21,08	678	26,87
Потери от брака	567	0,002	306	0,001
Полная себестоимость	2684	100	2523	100

Имеется снижение себестоимости продукции на 3684 тыс. руб. (12,75 %). Причины снижения – снижение стоимости сырья на 4,12 % и зарплат на 1,85 %.

Но увеличились затраты на энергию на 2,51 % и цеховые расходы на 4,11 %. На рис. П2.2 дано изменение затрат по статьям калькуляции (2014–2016).

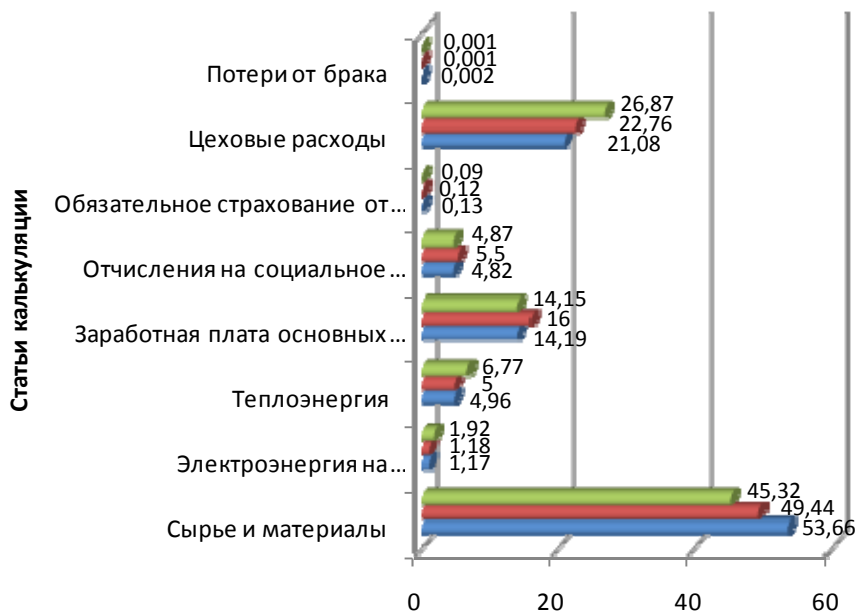


Рисунок П2.2 – Изменение затрат по статьям калькуляции

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2

(тема диссертации – «Управление снижением себестоимости продукции производственного предприятия»)

1. В качестве базового избран завод крупнопанельного домостроения №3 (КПД-3) Минского строительного производственного объединения «МАПИД».

На КПД-3 с 2005 г. внедрена система менеджмента качества (СМК), соответствующая международным стандартам ИСО 9001-2000. Органом сертификации «Русский регистр» была проверена системы менеджмента качества и признана соответствующей стандарту ИСО 9001 : 2009.

Завод КПД-3 является одним из ведущих предприятий «МАПИД» со сложившимися более чем за тридцатипятилетний период истории традициями, опытом работы и высокой ответственностью за порученное дело.

2. Завод КПД-3 специализируется на выпуске изделий крупнопанельного домостроения (КПД) для жилых домов серии М111-90 (19-этажные жилые дома). Основными заказчиками для завода являются строительные управления ОАО «МАПИД», а также организации концерна «Минскстрой».

Объем товарной продукции: в 2015 г. произошел рост, а в 2016 г. – снижение (до 82,7 %). Объем строительства жилых домов в г. Минске: в 2016 г. произошло падение на 25,5 %.

Численность персонала: в 2015 г. численность выросла, а в 2016 г. уменьшилась и составила 93,2 % от уровня 2015 г.

3. Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг: в 2015 г. выросла на 2332 тыс. руб., а в 2016 г. снизилась на 3246 тыс. руб.

Себестоимость реализованной продукции за 2015 г. выросла на 250,6 % к уровню 2014 г., а в 2016 г. на 84 % по сравнению с 2015 г.

Прибыль от реализации в 2016 г. уменьшилась. Это связано с увеличением цен и уменьшением объема выпускаемой продукции (по госзаказу).

4. Следствием динамики основных финансовых показателей стало снижение рентабельности. Рентабельность от реализации на заводе сравнительно низкая, в 2015 г. она увеличилась на 4,2 %,

а в 2016 г. снизилась на 3,7 %. Это связано с ростом себестоимости продукции и замедлением темпов прибыли.

В 2017 г. были разработаны планы мероприятий по реализации основных направлений энергосбережения, по новой технике, улучшению качества выпускаемой продукции, снижению себестоимости продукции СЖБ и модернизации производственного оборудования по заводу.

5. Управление себестоимостью продукции предприятия осуществляется на основании воздействия (оптимизации и экономии) на расходы по элементам затрат и по статьям калькуляции.

Группировка затрат по элементам показывает, что именно израсходовано на производство продукции, каково соотношение отдельных элементов в общей сумме расходов. При этом по элементам материальных затрат отражаются только покупные материалы, изделия, топливо и энергию. Оплата труда и отчисления на социальные нужды отражаются только применительно к персоналу основной деятельности.

6. Удельный вес сырья и материалов в себестоимости продукции в 2015 г. по сравнению с 2014 г. уменьшился на 5 %. Удельный вес сырья и материалов в себестоимости продукции в 2016 г. по сравнению с 2015 годом также уменьшился на 4,4 %.

Удельный вес фактической заработной платы остался в 2016 г. на прежнем уровне 2015 г.

За анализируемый период произошло снижение полной себестоимости продукции на 3684 тыс. руб., или на 12,75 %. Основными причинами этого снижения явилось снижение стоимости сырья и материалов на 4,12 %, а также заработной платы основных работников предприятия на 1,85 %.

7. Комплексный характер носят и такие статьи себестоимости, как расходы на подготовку и освоение производства, цеховые, общезаводские (общехозяйственные) и прочие производственные расходы.

Итак, управление себестоимостью продукции предприятия осуществляется на основании воздействия на расходы по элементам затрат:

- на сырье и материалы,
- электроэнергию,
- зарплату основных работников
- цеховые расходы.

ФРАГМЕНТ ФОРМИРУЮЩЕГО ЭКСПЕРИМЕНТА
(тема диссертации – «Совершенствование
сбыто-маркетинговой деятельности коммерческого предприятия»)

<...> На основании исследования теоретических основ объекта и предмета исследования, а также анализа уровня маркетинговой деятельности на базовом предприятии (констатирующего эксперимента) нами разработана программа совершенствования сбыто-маркетинговой деятельности ОАО «Белпромимпэкс», состоящая из пяти направлений, которая стала основой формирующего эксперимента.

1. Внедрение веб-сервиса «On-CRM» «Пользователи»:

мониторинг рынков, создание единой базы контактов и адресной книги;
учет сделок и продаж продукции и транспортных услуг, контроль платежей и задолженностей;
рассылка On-CRM напоминаний и писем реальным и потенциальным заказчикам по электронной почте или SMS;
мониторинг активности сотрудников, учет работы каждого.

2. Активизация работы отдела сбыта:

сосредоточение в отделе сбыта внешнеэкономических функций, увеличение количества продаж изделий и транспортных услуг в страны ближнего зарубежья;
продвижение выпускаемой продукции, расширение сбыто-дилерской сети предприятия;
внедрение новой системы, основанной на начислении бонусов корпоративным клиентам в зависимости от объема и частоты использования услуг. Проведение акций среди потенциальных заказчиков по набору своеобразных «баллов VIP-клиента» с каждым новым заказом транспортных услуг предприятия;
планирование и проведение ряда мероприятий по стимулированию сбыта транспортных услуг с непосредственным вовлечением клиентов в процесс создания сбыта;
обучение и подготовка сбытового персонала, организация курсов профмастерства и повышения квалификации для работников.

3. Существенное расширение функций отдела маркетинга:
 - изучение требований отечественных и зарубежных реальных и потенциальных потребителей к свойствам и качеству продукции и транспортных услуг;
 - предложения о снятии с производства изделий и услуг, не пользующихся спросом на рынке;
 - участие в конкурсах и выставках по качеству продукции и разнообразию предоставлению транспортных услуг;
 - активная рекламная деятельность, выделение необходимых и достаточных средств для проведения рекламных мероприятий, проведение широкомасштабной рекламной кампании перед выводом на рынок новых товаров и транспортных услуг;
 - периодическая переаттестация работников отделов маркетинга и сбыта.
4. Разработка и реализация перспективного плана сбыто-маркетинговой стратегии:
 - изучение потенциальных возможностей стратегического развития предприятия;
 - составление проекта, обсуждение и утверждение плана сбыто-маркетинговой стратегии на 5 лет;
 - ведение учета спроса на каждый вид транспортных и сопутствующих услуг и принятие новых плановых заданий, опираясь на полученную статистику;
 - предварительное изучение нужд и потребностей имеющихся и потенциальных клиентов накануне разработки новых товаров и услуг;
5. Введение новой должности «Менеджер-маркетолог»:
 - поручение данному сотруднику функции реализации разработанной программы совершенствования сбыто-маркетинговой деятельности предприятия.

ФРАГМЕНТ КОНТРОЛЬНОГО ЭКСПЕРИМЕНТА
(тема диссертации – «Учет и улучшение использования
производственных оборотных активов
промышленного предприятия»)

<...> Произведем расчет эффективности предложения по снижению норм расхода материальных ресурсов из программы улучшения использования производственных оборотных активов.

Повышение эффективности использования материальных ресурсов обуславливает сокращение материальных затрат на производство и сбыт реализованной продукции, снижение ее себестоимости и рост прибыли от реализации.

Действующие нормы и нормативы постоянно совершенствуются и корректируются с учетом изменения условий производства и под влиянием НТП.

Основанием для внесения изменений в нормативы являются технологические извещения. По этим извещениям оформляются карточки изменения норм, содержащие информацию о прежних и измененных нормах на единицу изделия и на весь выпуск, а также о цене и общей сумме материальных затрат до и после изменения.

Основным доминирующим фактором изменения норм является инновационная деятельность. С учетом реализации научно-технических мероприятий рассчитаем снижение норм расхода важнейших сырья и материалов.

Расчет снижения норм расхода материалов осуществляется по данным форм статистической отчетности № 1-СН, № 3-СН, № 11-СН, № 12-СН. Показатели формы № 11-СН характеризуют расход топлива, тепло- и электроэнергии на единицу продукции и на весь выпуск в базисном и отчетном периодах по норме и фактически, а также отражают экономию или перерасход топлива, тепло- и электроэнергии по видам продукции и работ за отчетный период.

Исходные данные до внедрения мероприятий приведены отдельно.

Для расчета снижения норм расхода определенных видов сырья и материалов применим следующую формулу:

$$\Delta M_{\text{ОЖ}}^{\text{C}} = \frac{M_{\text{НОТ}}^{\text{C}} - M_{\text{НБ}}^{\text{C}}}{M_{\text{НБ}}^{\text{C}}} \cdot 100,$$

где $\Delta M_{\text{ОЖ}}^{\text{C}}$ – ожидаемое (планируемое) снижение норм расхода определенного вида сырья и материалов;

$M_{\text{НБ}}^{\text{C}}$ и $M_{\text{НОТ}}^{\text{C}}$ – расход на всю произведенную продукцию с начала отчетного года того же вида сырья и материалов соответственно, но по нормам предыдущего и отчетного годов в натуральном выражении.

Рассмотрим на примере медного проката:

$$\Delta M_{\text{ОЖ}}^{\text{C}} = \frac{41107 - 42364}{42364} \cdot 100 = -2,97.$$

Фактическое снижение (увеличение) расхода сырья и материалов в сравнении с расходом по нормам предыдущего года рассчитывается так:

$$\Delta M^{\text{C}} = \frac{M_{\text{Ф}}^{\text{C}} - M_{\text{НБ}}^{\text{C}}}{M_{\text{НБ}}^{\text{C}}} \cdot 100,$$

где $M_{\text{Ф}}^{\text{C}}$ – фактический расход определенного вида сырья и материалов на всю произведенную продукцию в натуральном выражении.

$$\Delta M^{\text{C}} = \frac{42387 - 42364}{42364} \cdot 100 = 0,05.$$

Ожидаемое (планируемое) снижение норм расхода сырья и материалов считается достигнутым при следующих условиях:

$$\Delta M_{\text{ОЖ}}^{\text{C}} \leq \Delta M^{\text{C}}, \quad \Delta M^{\text{C}} : \Delta M_{\text{ОЖ}}^{\text{C}} \cdot 100 \geq 100;$$

$$-2,97 \leq 0,05; \quad 0,05 / (-2,97) \cdot 100 \geq 100.$$

Так как данные условия не выполнены, можно сделать вывод, что ожидаемое (планируемое) снижение норм расхода сырья и материалов по медному прокату до внедрения мероприятий не достигнуто.

Снижение норм расхода важнейших видов сырья и материалов после внедрения мероприятий с учетом соответствия фактического расхода расхода по нормам отчетного года сведем в таблицу.

Проведем расчеты:

$$\Delta M_{\text{ОЖ}}^{\text{С}} = \frac{39107 - 41107}{41107} \cdot 100 = -4,9;$$

$$\Delta M^{\text{С}} = \frac{39107 - 41107}{41107} \cdot 100 = -4,9;$$

$$\Delta M_{\text{ОЖ}}^{\text{С}} \leq \Delta M^{\text{С}}; \Delta M^{\text{С}} : \Delta M_{\text{ОЖ}}^{\text{С}} \cdot 100 \geq 100;$$

$$(-4,9) \leq (-4,9); (-4,9) / (-4,9) \cdot 100 \geq 100.$$

Данные условия выполнены, поэтому можно сделать вывод, что ожидаемое (планируемое) снижение норм расхода сырья и материалов по медному прокату после внедрения мероприятий достигнуто.

Таким образом, снижение норм расхода важнейших видов сырья и материалов привело к экономии материальных ресурсов.

Снижение можно показать в отдельной таблице.

При условии реализации мероприятий установлено снижение норм расхода важнейших сырья и материалов на 5 %, что привело к экономии 18,042 млн руб. в денежном выражении, или 4,5 % ресурсов, которые можно использовать в следующем отчетном периоде.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3

(тема диссертации – «Пути совершенствования управления себестоимостью продукции строительного предприятия»)

1. Показатель затрат на рубль товарной продукции характеризует уровень себестоимости одного рубля обезличенной продукции. Он исчисляется как частное от деления полной себестоимости всей товарной продукции на ее стоимость в оптовых ценах. Это наиболее обобщающий показатель себестоимости продукции, выражающий ее прямую связь с прибылью. К достоинствам этого показателя можно отнести его динамичность и широкую сопоставимость.

2. Непосредственное влияние на изменение уровня затрат на один рубль товарной продукции оказывают следующие факторы:
изменение объема выпущенной продукции, ее структуры;
изменение уровня цен на продукцию;
изменение уровня удельных переменных затрат;
изменение суммы постоянных затрат.

Предприятию необходимо обратить особое внимание на затраты, связанные с технологическими нуждами, экономию материалов и совершенствование технологии изготовления продукции.

3. Анализ себестоимости строительной продукции предприятия КПД-3 позволил установить рейтинг затрат в структуре себестоимости продукции:

- материальные затраты (46,4 %),
- расходы на заработную плату (26,5 %),
- отчисления на социальные нужды (8,5 %),
- амортизационные отчисления (3,4 %)
- прочие затраты (2,9 %).

4. Разработана программа снижения себестоимости продукции КПД-3, состоящая из трех групп мероприятий.

4.1. Снижение материальных затрат:

оптимизировать материально-техническое снабжение, что включает уменьшение затрат на доставку материалов, оптимизацию хранения запасов;

уменьшить использование материальных ресурсов и потери от брака, а также внедрить материалосберегающие технологии;

усовершенствовать технологические процессы производства продукции;

усовершенствовать автоматизированную систему управления;

комплексно использовать в производстве и управлении современные компьютерные технологии;

модернизировать действующее оборудование, которое может еще качественно работать.

4.2. Снижение расходов на оплату труда:

усовершенствование кадровой службы, улучшение качества подбора персонала на вакансии, расчет оптимальной численности персонала;

улучшение системы мотивации персонала с целью более активного использования моральных способов поощрения;

проведение активной социальной политики, введение взвешенного социального пакета;

повышение производительности труда, пересмотр и установление оптимальных норм выработки на одного рабочего, улучшение материально-технической базы, автоматизация и компьютеризация производства.

4.3. Уменьшение амортизационных отчислений:

научно подойти к выбору метода начисления амортизации с целью уменьшения амортизационных отчислений;

снизить период внедрения приобретенной новой техники и новых технологий.

5. Расчет экономической эффективности предложенной для КПД-3 программы снижения себестоимости строительной продукции показал:

на предприятии происходит снижение затрат на выпуск продукции за счет уменьшения затрат на сырье, материалы, электроэнергию и теплоэнергию;

мероприятие по модернизации оборудования химводоподготовочной системы отопления дает экономический эффект 664 руб.;

мероприятие по освоению выпуска и совершенствованию технологии изготовления панелей НС с повышенным термическим сопротивлением с применением полимерных гибких связей и эффективного утепления для жилых домов серии М111-90» дает экономический эффект 1102 тыс. руб./год;

мероприятие по совершенствованию технологии изготовления трехслойных плит покрытия с эффективным утеплителем для жилых домов серии М111-90 дает экономический эффект 2470 руб./год;

мероприятие по освоению технологии выпуска изделий НСЦ с повышенным термосопротивлением серии М111-90 дает эффект 3960 руб./год;

мероприятие по освоению производства и отработке технологии изготовления железобетонных изделий НЧ нового машинного отделения для строительства жилых домов серии М111-90 дает эффект 3660 руб./год.

Итак, разработанная программа является эффективной.

АКТ О ВНЕДРЕНИИ

Мы, комиссия, в составе:

Можджер В.В. – генеральный директор ОАО МПЗ,

Трухан М.И. – заместитель главного технолога ОАО МПЗ,

Пинчук А.В. – начальник отдела маркетинга ОАО МПЗ,

составили настоящий акт в том, что разработки Р.И. Бармуцкого по теме «Механизм формирования и управления инновационным потенциалом предприятия» используются с 2017 года в работе ОАО «Минский подшипниковый завод».

В чем и подписываемся:

Генеральный директор ОАО МПЗ

Зам. главного технолога ОАО МПЗ

Начальник отдела маркетинга ОАО МПЗ

В.В. Можджер

М.И. Трухан

А.В. Пинчук

**СПРАВКА О ПРИНЯТИИ
К ПРАКТИЧЕСКОМУ ИСПОЛЬЗОВАНИЮ**

Дана настоящая Р.И. Бармуцкому в том, что его разработки по теме «Механизм формирования и управления инновационным потенциалом предприятия» с 2017 г. приняты к практическому использованию в работе МПО вычислительной техники.

Генеральный директор МПО ВТ

А.Л. Панасюк

ОТЗЫВ

научного руководителя
на диссертацию **И.И. Иванова**
«Управление снижением себестоимости продукции»
на соискание академической степени
магистра менеджмента

Актуальность диссертации. Проблема снижения себестоимости продукции весьма актуальна для подавляющего большинства белорусских предприятий. Высокая себестоимость по причине повышенных энерго- и материалозатрат затрудняет выход отечественных товаров на мировой рынок.

В системе показателей, характеризующих эффективность производства и реализации, одно из ведущих мест принадлежит себестоимости производимой продукции. В себестоимости как синтетическом показателе отражаются все стороны финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Этот вопрос является проблемным и в мировой теории, и практике производства, сбыта и управления этими процессами. Это определило актуальность диссертации.

Оценка научного уровня диссертации.

Диссертант поставил целью исследования выявить особенности реализации путей снижения себестоимости продукции предприятия, а также управления понесенными затратами.

Для достижения цели диссертантом были грамотно поставлены следующие задачи:

- 1) определить основные теоретические аспекты себестоимости строительной продукции;
- 2) установить механизм управления снижением себестоимости продукции строительного предприятия;
- 3) разработать программу снижения себестоимости продукции строительного предприятия КПД-3.

Себестоимость рассмотрена диссертантом как затраты, которые предприятие несет при производстве продукции, выполнении работ, оказании услуг. Себестоимость исследована как показатель, харак-

теризующий качество всей хозяйственной и финансовой деятельности на примере строительного предприятия.

Диссертант успешно решил во время исследования все поставленные задачи. Их решение нашло отражение в основных положениях диссертации, выносимых на защиту.

Научная новизна результатов диссертационной работы заключается в уточнении теоретических подходов и путей повышения эффективности управления себестоимостью продукции предприятия.

Теоретической и методологической основой исследования явились труды белорусских, российских и западных ученых и положительный опыт ведущих предприятий по управлению себестоимостью.

Профессионально-научная состоятельность диссертанта.

В ходе проведения исследования диссертант показал высокую научную квалификацию, позволяющую присвоить ему искомую академическую степень магистра менеджмента.

В ходе написании работы были использованы законодательные акты, монографии, научные и учебные издания по себестоимости и менеджменту, материалы периодических изданий по указанным проблемам.

Вывод.

Рекомендую допустить диссертацию И.И. Иванова «Управление снижением себестоимости продукции» к защите.

Научный руководитель –
кандидат экономических наук, доцент

А.В. Ковалев

РЕЦЕНЗИЯ
на диссертацию И.И. Иванова
«Совершенствование управления персоналом на предприятии»
на соискание академической степени
магистра менеджмента

Оценка актуальности работы.

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников и наиболее эффективных методов управления ими не дает ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом.

Важность работы с персоналом в достижении эффективности деятельности предприятия подтверждает актуальность исследования.

Оценка цели и задач, объекта и предмета исследования.

В диссертации поставлена цель – исследование и разработка путей совершенствования работы с персоналом на предприятии. Объект исследования – ОДО «Спецэнергокомплекс». Предмет исследования – система управления персоналом на предприятии.

Для достижения поставленной цели в работе диссертантом решались следующие задачи: 1) изучение теоретических основ и современных тенденций в работе с персоналом предприятия; 2) исследование путей эффективного управления персоналом коммерческого предприятия; 3) разработка программы повышения эффективности управления персоналом на предприятии «Спецэнергокомплекс».

Все исследовательские задачи поставлены диссертантом научно обоснованно и практически грамотно.

Краткая характеристика и оценка содержания диссертации.

Диссертант отмечает, что в работе с персоналом особую роль играют вопросы мотивации и стимулирования. Они имеют свою исто-

рию и в нашей стране: так, в СССР опыт передовых коллективов активно тиражировался по всей стране.

Сейчас вместе с процессами экономического роста и относительной стабилизации в экономике обозначился перелом в этой сфере. Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможны без интеграции в глобальные усилия по поиску новых современных форм мотивации и стимулирования труда.

В первой главе диссертации «Теоретические основы управления персоналом предприятия» рассмотрены теории формирования персонала, функции управления, теории и методика разработки системы трудовой мотивации, мировой опыт работы с персоналом.

Во второй главе дана характеристика предприятия ОДО «Спецэнергокомплекс», его хозяйственно-экономическая деятельность, проанализирована система управления персоналом на предприятии.

В третьей главе диссертации «Пути совершенствования управления персоналом на предприятии» рассмотрены программа совершенствования управления персоналом, расчет ее экономического эффекта, механизм внедрения предлагаемой программы.

Замечания и пожелания.

1. Кроме мотивации персонала, следовало бы больше внимания уделить возможностям и перспективам повышения образования и карьерного роста сотрудников.

2. В работе имеются технические погрешности и ошибки: например, на страницах 14, 23, 47, 83.

Выводы.

- 1) Выполненная работа соответствует заявленной теме;
- 2) все задачи успешно решены, выносимые на защиту положения соответствуют задачам, цель исследования достигнута;
- 3) диссертация заслуживает оценку «девять».

Рецензент – зам. председателя Госкомитета по науке и технологиям Республики Беларусь, кандидат экономических наук

А.П. Русецкий

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Белорусский национальный технический университет

ИВАНОВ
Иван Иванович

**ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ИМИДЖА
БУДУЩИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРОИЗВОДСТВА**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т
диссертации на соискание академической степени
магистра менеджмента

Научный руководитель – кандидат экономических наук,
доцент А.В. Ковалев

Минск 2018

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В условиях социально-экономических преобразований на фоне глобализации существенно возросли требования к руководителям, которые являются лицом своего предприятия, и от их имиджа во многом зависит его репутация и конкурентоспособность. Имидж играет важную роль в социальной, деловой и политической жизни, поэтому на его создание и поддержание направляются значительные усилия и ресурсы. В общественном сознании все больше закрепляется представление об имидже как о важной ценности, от которой зависит жизненный успех, эффективность в профессиональной и общественной деятельности, что порождает социальный спрос на его формирование и поддержание. Возник специфический рынок формирования имиджа, развилась индустрия по его созданию, возникла самостоятельная наука – имиджелогия.

Исследованность проблемы. Зарубежные авторы исследуют разные направления имиджелогии: Л. Браун, Б. Джи, Ф. Дэвис, Г. Кэссон и др. – роль и создание имиджа; В. Каппони, Д. Майерс – психологию имиджа; Д. Адаир, М. Кэй – умение влиять на людей; Э. Демарэ – создание первого впечатления; Т. Сандерс – фактор личной привлекательности; Н. Бутмен, К.-Д. Гофман, Э. Джей, Дж. Джемс, Р. Дилтс, И. Коддлер, А. Лэни, С. Мэндел, Р. Хофф и др. – искусство презентации; В. Биркенбил, Г. Вилсон, А. Лиз, М. Мосс, А. Пиз, Б. Пиз, Х. Рюкле, Дж. Фаст, Дж. Фоли, Э. Холл и др. – невербальную часть имиджа; Д. Пузер, К. Спенсер, М. Спиллейн и др. – создание личного стиля.

Среди российских авторов проблемы имиджелогии рассматривают: В.И. Венедиктова, В.Г. Горчакова, Е.В. Змановская, А.С. Ковальчук, Т. Кондратьева, И. Криксунова, Ф.А. Кузин, А.Ю. Панасюк, Г.Г. Почепцов, В.М. Шепель и др. – общие проблемы имиджа и репутации; Л.К. Аверченко, Г.В. Бороздина, А.А. Калюжный, Е.Б. Перельгина, Ю.А. Симоненко, Г.В. Щекин – вопросы психологии имиджа; Н.Л. Грейдина, А.Н. Лебедев-Любимов – искусство презентации и саморекламы; Т. Белоусова, Ю. Дрибноход, В.А. Лабунская и др. – невербальную часть имиджа.

Белорусские авторы исследуют также отдельные аспекты имиджелогии: О.А. Баева, Л.А. Вайнштейн, В.П. Шейнов и др. – психологию и этику делового контакта. Е.К. Валевиц – основы имиджмей-

кинга; О.М. Володько – формирование и корректировка имиджа; Л.С. Вечер, Е.В. Мещерякова – деловое общение как элемент имиджа.

Собственно методологию и методику, а также пути формирования имиджа рассматривают гораздо меньшее число авторов. Это или психологи, или теоретики менеджмента: Р. Бандлер, П. Бард, Дж. Гриндер, Ф. Девис, Дж. Джеймс, Е.В. Змановская, И. Криксунова, Г. Кэссон, Т.Ю. Лебедева, М. Спиллейн и др.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Цель исследования – научно обосновать, разработать и апробировать содержание и технологию обучения будущих менеджеров формированию своего профессионального имиджа.

Для достижения поставленной цели были определены следующие **задачи исследования**:

1) выявить роль имиджа в социальном статусе и профессиональном успехе менеджера; установить сущность, характеристики, структуру имиджа;

2) исследовать теоретико-методические основы формирования имиджа. установить социально-психологические условия и методологические основания формирования имиджа будущих менеджеров;

3) разработать содержание, определить и апробировать технологию обучения формированию имиджа студентов специальности «менеджмент».

Объект исследования – формирование имиджа менеджера.

Предмет исследования – особенности и условия процесса формирования положительного профессионального имиджа будущих менеджеров.

Основные положения диссертации, выносимые на защиту:

1. Имидж как образ в глазах окружающих активно влияет на социальный статус и профессиональный успех личности. Позитивный имидж является важным условием высокого социального статуса и эффективной деятельности руководителя, свидетельствуя о наличии профессиональных черт и управленческой компетентности, отражая нравственные качества и индивидуальность, способствуя установлению конструктивных деловых отношений, что влияет на профессиональный успех, карьерный рост и положение в обществе.

Имидж – целенаправленно или стихийно сформированный образ лица, предмета или явления, воспринимаемый окружающими и оказывающий эмоционально-психологическое воздействие на них. Сущностными характеристиками имиджа являются динамичность, функциональность, коммуникативность, адекватность. Структура имиджа состоит из четырех составляющих: внешнего облика, природных способностей, приобретенных качеств и профессиональных черт.

2. Формирование имиджа – это процесс по созданию и поддержанию положительного образа руководителя в глазах окружающих, который осуществляется двумя путями: естественным (спонтанным) и целенаправленным (специально организованным). Социальная сущность формирования имиджа сводится к проектированию образа, его конструированию, поддержанию, демонстрации и необходимой коррекции. Руководителю надо иметь позитивный образ, то есть быть управленцем высокой квалификации и культурным человеком, при этом постоянно работать над личной аттракцией, fascinaцией и адекватной самопрезентацией внутренних качеств и свойств.

Социальными условиями успешного формирования конструктивного имиджа руководителя являются: потребность общества в руководителях, обладающих высокими профессионально-управленческими и морально-волевыми качествами; высокий социальный статус успешного руководителя, его конкурентоспособность; личные устремления менеджеров к саморазвитию и профессиональному росту.

Методологические основания успешного формирования конструктивного имиджа руководителя базируются на социальной системе ценностей; принципах гуманизма и уважения личности; психологических законах управленческой деятельности; профессиональных и личностных требованиях к руководителю.

3. Авторская программа формирования имиджа руководителя базируется на структурных составляющих имиджа; сопровождающий ее методический комплекс построен на современных психологических и PR-технологиях, которые значительно повышают эффективность создания конструктивного имиджа менеджеров, их конкурентоспособность в новых социально-экономических рыночных условиях.

Методы исследования. В соответствии с решаемыми в исследовании задачами использовались следующие методы: теоретические (анализ отечественной и зарубежной литературы, систематизация, обобщение, моделирование, сравнение); эмпирические (наблде-

ние, тестирование, анкетирование, интервьюирование, шкалирование, обобщение передового опыта формирования и коррекции имиджа); экспериментальные (констатирующий, формирующий, контрольный эксперименты); обработки результатов (статистические, аналитические, психологические, социологические).

Научная новизна диссертации состоит:

в научном исследовании роли имиджа в социальном статусе и профессиональном успехе руководителя; выявлении экономической роли и личностной сущности имиджа, его основных характеристик, оценочных подходов и внутренней структуры;

теоретическом обосновании социальных и психологических условий успешного формирования и коррекции конструктивного имиджа руководителя (потребности общества в современных эффективных руководителях, личных устремлений менеджеров к овладению профессиональными знаниями и навыками, использования современных PR-технологий в целях активного воздействия на общественное мнение);

определении методологии и разработке социально-психологических подходов к формированию конструктивного имиджа, которые основаны на квалификационных требованиях к руководителю и условиях успешной управленческой деятельности: целеполагания, целеустремленности, ответственности, креативности, умения довести дело до конца, выстроить алгоритм решения проблемы и добиться результата, приобретении внутренней установки на постоянное самосовершенствование.

Практическая значимость диссертации состоит:

в апробации концептуальных положений диссертации путем консультирования конкретного руководителя по созданию имиджа с ориентацией на проектирование образа, его конструирование, поддержание, демонстрацию и коррекцию (в рамках авторской программы формирования и коррекции имиджа руководителя);

возможности использования созданной программы формирования и коррекции имиджа (или ее частей) любым руководителем производственного предприятия или иной организации, а также профессиональными имиджмейкерами;

возможности использования созданной программы формирования и коррекции имиджа (или ее частей) в учебном процессе при подготовке студентов, обучающихся по специальностям «Менедж-

мент», «Экономика и управление» и иным; при создании учебных и методических пособий по имиджелогии.

Структура и объем диссертации. Диссертация структурирована в соответствии с логикой выполненного научного исследования и состоит из введения, общей характеристики работы, двух глав, заключения, списка использованных источников, списка работ соискателя, трех приложений, акта о внедрении. Общий объем диссертации – 98 страниц, в ней 11 рисунков, 14 таблиц, список из 48 использованных источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

В первой главе «**Теоретические основы и практика формирования имиджа руководителя**» исследуется научное состояние проблемы, раскрывается формирование имиджа как экономическая и социально-психологическая проблема, анализируется профессионально-социальная роль имиджа руководителя и пути его формирования, раскрываются теоретические основы процесса создания имиджа, исследуются состояние имиджа руководителя.

В теории имиджелогии дается много определений понятия «имидж» и каждое имеет свои сильные и слабые стороны. Имидж определяют как «визуальный образ» (В.М. Шепель), «символический образ субъекта» (Е.Б. Перельгина), «образ, призванный оказывать эмоционально-психологическое воздействие» (Ф.И. Шарков), «мнение» (А.Ю. Панасюк), «нечто, влияющее на неосознанный выбор» (Е.В. Змановская). В психологическом словаре имидж определяется как «сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа эмоционально окрашенный образ».

Мы предлагаем наше авторское определение.

Имидж – целенаправленно или стихийно сформированный образ лица, предмета или явления, воспринимаемый окружающими и оказывающий на них эмоционально-психологическое воздействие.

Имидж, позитивный либо негативный, создается всегда, независимо от желания личности, так как в процессе социального взаимодействия происходит самопредъявление окружающим своих личностных качеств, демонстрация культуры и интеллекта. Имидж важен для эффективности в профессиональной деятельности, а также для социального статуса менеджера, восприятия его общественным

мнением, ощущения принадлежности к желаемым социальным группам. Зависимость отношений и поступков людей от психологического притяжения либо неприятия гораздо сильнее, чем это обычно подразумевается: именно положительный имидж партнера побуждает людей к общению и сотрудничеству.

Анализ научной литературы (Е.В. Змановская, Е.Б. Перелыгина, Т. Сандерс и др.) позволяет выделить три оценочных подхода к восприятию имиджа: зеркальный – представление человека о себе, реальный – образ в глазах окружающих, желаемый – тот образ, к которому человек стремится.

Сущность имиджа можно глубже понять через анализ его структуры и составных элементов. У разных авторов (Д. Майерс, Г.Г. Панфилова, А.Ю. Панасюк, Г.Г. Почепцов и др.) имеется несколько вариантов структуры имиджа. Мы предлагаем авторский подход к определению структуры, рассматривая имидж как системное понятие, в котором его элементы находятся во взаимосвязи.

Структура имиджа, по мнению автора диссертации, состоит из четырех составляющих: внешнего вида, природных свойств, приобретенных качеств и профессиональных черт, которые, в свою очередь, содержат ряд элементов (рисунок П2.3).

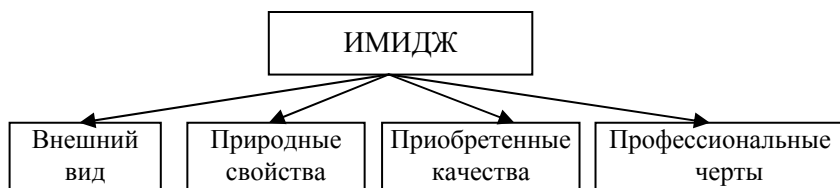


Рисунок П2.3 – Структура имиджа

Внешние аспекты и внутренний мир человека тесно взаимосвязаны, во внешних деталях поведения проявляются особенности внутреннего мира человека, в котором преломляется внешняя реальность. Элементы внутреннего мира человека имеют значительное влияние на формирование его имиджа (рисунок П2.4).

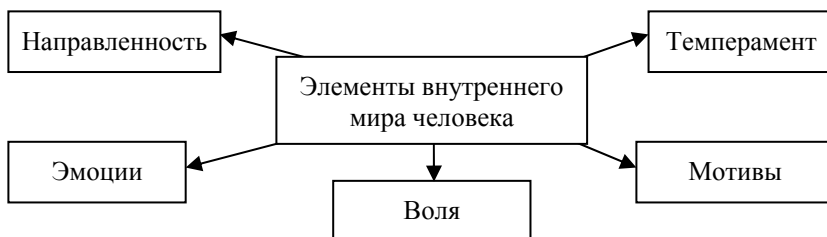


Рисунок П2.4 – Элементы внутреннего мира человека

Необходимые качества менеджера – это профессиональная компетентность; лидерство и авторитет; аналитичность и креативность; обязательность и ответственность; проницательность и самокритичность; самообразование и самосовершенствование; эмоциональная культура и стрессоустойчивость.

Существует прямая взаимосвязь между успешностью в управленческой деятельности и имиджем менеджера, для оценки которой можно выделить пять функций менеджера: 1) информационная – трансляция подчиненным профессиональных знаний и опыта; передача оперативной информации; консультационная работа; приобщение сотрудников к специальной литературе; 2) интерактивная – развитие социальной активности сотрудников; помощь в реализации ими своих возможностей; социальная поддержка; 3) перцептивно-воспитательная – установление благоприятного психологического климата в коллективе; формирование активной жизненной позиции и поддержание правил поведения сотрудников; 4) коммуникативно-организаторская – организация совместной деятельности сотрудников в работе и общения в нерабочей обстановке; 5) согласительная – распределение ресурсов и посредничество.

Особое значение для практики имеет процесс формирования имиджа. В литературе «формирование имиджа» трактуется по-разному. По мнению А.Ю. Панасюка, это «процедура, направленная на создание у людей определенного образа для достижения психологического притяжения». Дадим авторское определение.

Формирование имиджа – это процесс по созданию, поддержанию и коррекции положительного образа человека или иного объекта в глазах окружающих. Имидж целесообразно строить по одному из основных законов пропаганды об использовании сложившегося ранее стереотипа: не тратить усилия на разрушение стереотипа, а взять его

в качестве исходной базы, с опорой на которую выстраивать новый образ путем корректировки имеющегося. Фактически имидж есть тот новый стереотип, который создается на базе старого, уже принятого окружающими, то есть это создание желаемого из имеющегося.

Формирование имиджа осуществляется на трех основных принципах: «повторения воздействия» – неоднократного предъявления желательных положительных качеств; «непрерывного усиления влияния» – последовательной интенсификации воздействия; «двойного вызова» – одновременного воздействия на сознание и подсознание. Работа по созданию имиджа осуществляется двумя путями: естественным (спонтанным), когда имидж создается стихийно, без специальных усилий, и целенаправленным (специально организованным), как деятельность по созданию позитивного образа.

Руководителю, по мнению Н.Л. Грейдиной, Т. Сандерса и др., надо постоянно работать над фактором личной привлекательности, аттракции, фасцинации, развитием умений самопрезентации и управления впечатлением, производимым на окружающих. Суммируя оба направления создания образа, можно сказать, что имидж есть результат психического отражения его носителя в сознании окружающих, поэтому образ не всегда являет собой точную копию объекта, это может быть неполное и даже неверное отображение, что открывает возможности для искусственного создания имиджа. В процессе формирования и управления имиджем руководитель воздействует на образные представления, мнения и чувства. Формирование и управление имиджем есть не что иное, как создание и регулирование желательного впечатления (Д. Майерс).

В общих закономерностях повышения компетенции в сфере формирования имиджа существует два слоя отношений в системе «знание – социум»: внешний и внутренний. Первый содержит социальный заказ на руководителя определенного уровня, он диктует границы его компетентности, то есть набор знаний и умений профессиональной деятельности, которыми должен обладать руководитель; второй слой – глубинный, сущностный – обеспечивает поддержание генофонда нации и жизнеспособность образ кадровой политики. В основе процесса формирования имиджа заложена постановка поэтапных последовательных задач, выбор и рейтинг которых для каждого носителя имиджа будет разным. Для руководителя целью будут экономические потребности.

В качестве социальных условий успешного освоения руководителями навыков формирования своего конструктивного имиджа можно выделить следующие: потребность общества в эффективных руководителях, обладающих высокими профессиональными и моральными качествами; высокий социальный статус успешного менеджера в общественном мнении, его конкурентоспособность на рынке труда; личные устремления менеджеров к профессиональному росту и самосовершенствованию.

Основными психологическими условиями освоения навыков формирования своего имиджа являются: владение современными знаниями имиджологии, эффективных социально-психологических технологий; конструктивное взаимодействие с имиджмейкерами; стремление к саморазвитию.

Методологические основания формирования имиджа строятся на социальной системе ценностей, принципах гуманизма и уважения личности, требованиях к профессиональной управленческой деятельности, персонификации создания имиджа в субъекте.

Процесс консультирования проектируется исходя из сочетания социальной, профессиональной и общекультурной составляющих в деятельности руководителя. Процесс формирования имиджа в силу гуманистической системы ценностей персонифицируется в субъекте, и менеджер становится субъектом усвоения знаний по имиджологии, самостоятельно определяя степень активности своей познавательной деятельности. Переход обучения на субъект-субъектную основу (консультант – менеджер) предполагает также технологии, которые обеспечивали бы развитие мотивационной, интеллектуальной и эмоциональной сфер, ответственности и самостоятельности.

Достигнуть эффективности процесса усвоения менеджером навыков формирования своего имиджа можно с опорой на следующие психологические принципы: развитие природных способностей, субъектность подхода, эффективное социальное и личностное взаимодействие, модульность воздействия, контекстность приобретения знаний. Содержание знаний в области имиджологии и умений по формированию имиджа достаточно сложны и не могут быть усвоены без их целенаправленного акцентирования в рамках специальных усилий.

Состояние уровня сформированного имиджа директора базового полиграфического предприятия «Антей» Н.И. Тимофеева в ходе констатирующего эксперимента оценено как удовлетворительное.

Критериями оценки выбраны: внешний вид; манеры поведения; стиль руководства; целеустремленность; результативность; личные качества. Оценку по данным критериям давали три привлеченных эксперта и автор исследования.

Констатирующий эксперимент показал, что у директора Н.И. Тимофеева имеются резервы для повышения уровня (коррекции) его имиджа.

Во второй главе диссертации «Пути и способы помощи руководителю в формировании своего имиджа» представлены содержание и технология процесса формирования управленческого имиджа; изложены результаты формирующего эксперимента по корректировке имиджа; дана оценка эффективности процесса формирования и корректировки имиджа руководителя базового предприятия.

Можно выделить 5 уровней квалификации менеджера: начальный, базовый, средний, высокий, высший. В ходе формирующего эксперимента мы соотнесли уровни культуры в рамках профессии со ступенями идентификации по А.П. Маркову. Культурная ступень профессиональной идентификации совпадает с уровнями становления общей культуры личности.

На основании работ Е.В. Бондаревской, Е.И. Исаева, С.Г. Косарецкого, А.К. Маркова, В.И. Слободчикова и др., а также собственного анализа рассмотрены три ступени квалификации менеджера: профессиональное сознание, управленческая культура, деловая компетенция (таблица ПЗ).

Таблица ПЗ – Уровни квалификации менеджера

Уровни / ступени	1. Начальный	2. Базовый	3. Средний	4. Высокий	5. Высший
1. Профессиональное осознание	Неосознанный	Объектный	Задачный	Проблемно-постановочный	Проблемно-поисковый
2. Управленческая культура	Морфологическое проектирование по прототипу	Социальное проектирование по прототипу	Социальное проектирование в соответствии с ситуацией	Социальное проектирование тотальное	Экзистенциальное проектирование

Уровни / ступени	1. Начальный	2. Базовый	3. Средний	4. Высокий	5. Высший
3. Деловая компетенция	Непрофессионально-репродуктивный	Профессионально-адаптивный	Профессионально-самоопределенческий	Профессионально-творческий	Индивидуально-творческий

Анализ состояния обучения студентов формированию имиджа менеджера позволил сделать вывод о том, что в этой части профессиональных знаний имеется существенный пробел.

Для повышения качества подготовки менеджеров в части обучения их формированию своего имиджа было рассмотрено два варианта:

1) изменить программы учебных дисциплин и включить в некоторые из них темы «Имидж менеджера»;

2) предложить самостоятельную учебную дисциплину по формированию имиджа в состав учебного плана специальности «Менеджмент».

Исходя из проведенного сравнительного анализа указанных вариантов и изучения мирового опыта обучения менеджеров, был выбран второй путь решения поставленной проблемы: ввести в состав учебного плана специальности «Менеджмент» в программу 1 курса новую учебную дисциплину «Формирование имиджа менеджера», которую утвердил Совет БНТУ.

В ходе исследования была разработана и предложена директору базового полиграфического предприятия «Антей» Н.И. Тимофееву программа формирования и корректировки его персонального имиджа.

Программа была принята директором Н.И. Тимофеевым, и на ее базе осуществлялся формирующий эксперимент.

Содержание программы было разработано на основе структуры имиджа и состояло из трех разделов:

1) внешнего вида (стиль внешности, колористика, «гардеробная капсула», дресс-код);

2) профессионального (стиль управления, сохранение имиджа в спорах и конфликтах, деловая этика, связи с общественностью, психотехнологии, PR-технологии, образ жизни);

3) психологического (человек как индивидуальность, внутренний мир, самоподача и первое впечатление, речевой портрет, невербальное общение).

Для обеспечения эффективной реализации программы была выстроена специальная методика: осознание целей и задач программы; утверждение тематики необходимых знаний по имиджелогии; установление путей приобретения знаний; освоение практических навыков формирования имиджа.

Методика освоения формирования имиджа основывалась на заинтересованности руководителя в получении знаний по имиджелогии; индивидуальном подходе к практическому усвоению; применении приемов имиджелогии в работе и повседневной жизни руководителя; обучении навыкам построения целевых программ формирования имиджа и алгоритмов их реализации.

Были сформулированы шесть психолого-технологических задач, которые последовательно решались в ходе построения процесса формирования руководителем своего конструктивного имиджа (таблица П4).

Таблица П4 – Психолого-технологические задачи процесса освоения

Задачи	Срок освоения
1. Мотивация познавательной деятельности в имиджелогии	1 месяц
2. Приобретение знаний в области имиджелогии	3 месяца
3. Познание путей и способов формирования имиджа	5 месяцев
4. Освоение практических навыков формирования имиджа	6 месяцев
5. Использование знаний и навыков формирования имиджа	12 месяцев
6. Приобретение внутренней установки на саморазвитие	6 месяцев

Осознание руководителем важности позитивного имиджа в жизни и профессиональной деятельности позволило решить проблему мотивации к освоению новых знаний, дало возможность обеспечить эффективность процесса познания. Критериями оценки *уровня мотивации* были приняты: понимание роли имиджа в профессио-

нальном успехе; осознание важности имиджа в социальной сфере (статусе личности); понимание роли имиджа в личной жизни, отношениях с преподавателями и однокурсниками; понимание значения имиджа в коммуникационном взаимодействии. Оценка осуществлялась методами анкетирования, собеседования, наблюдения, сравнения. Коэффициент уровня мотивации составил 0,94.

По характеру познавательной деятельности и соответствующим моделям поведения выделены три уровня:

первый – познавательные интересы выходят за пределы программы, активность проявляется во всех сферах жизни, намечена ориентация на разностороннюю профессиональную подготовку;

второй – ориентация на узкую специализацию, познавательная деятельность направлена вглубь программ в рамках околопрофессиональных интересов;

третий тип – познавательная активность направлена на усвоение знаний и навыков в рамках программы, уровень активности и творчества минимальный.

Познавательная деятельность выстраивалась так, чтобы добиваться высоких результатов.

Знание *теории имиджологии* оценивалось на основании 40 контрольных вопросов, которые были вынесены на обсуждение. Уровень приобретенных руководителем знаний в области имиджологии оказался достаточно высоким: 8,8 баллов по 10-балльной шкале.

Знание *алгоритма формирования* имиджа оценивалось по критериям:

- естественный и целенаправленный пути формирования имиджа;
- психологический механизм формирования имиджа;
- способы воздействия на окружающих и управление впечатлением;
- развитие харизмы и аттракции;
- освоение коммуникативных умений и фасцинации;
- создание внешнего образа;
- приемы самостоятельной презентации личности (самопрезентации).

Для оценки использовались методы: тестирования, экспертизы, включенного наблюдения. Средний балл знаний составил 8,9.

Оценка навыков формирования имиджа оценивалась по следующим критериям:

- умение произвести первое впечатление;
- умение провести презентацию объекта и самопрезентацию;

умение одеваться адекватно ситуации;
соответствие внешнего вида статусу;
умение спланировать и успешно провести деловую беседу;
практическое выстраивание отношений с руководителями и подчиненными;

работа над навыками публичного выступления;

работа по самокоррекции образа жизни.

Коэффициент овладения навыками 0,93.

Для получения независимой экспертной оценки в контрольном эксперименте были привлечены независимые эксперты. Им предлагалось оценить стремления и умения по следующим критериям:

адекватность внешнего вида статусу и ситуации;

стремление и умение выстраивать отношения с окружающими;

эмоциональная культура и бесконфликтность отношений;

конструктивность взаимодействия с коллегами;

организованность и самодисциплина;

умение использовать знания на практике;

навыки публичного выступления;

креативный подход;

развитие индивидуальности.

Эксперты отмечали, что по итогам формирующего эксперимента ситуация с созданием имиджа резко улучшилась (таблица П5). Это связано с тем, что руководитель целенаправленно освоил знания и умения по имиджологии, стал концентрировать свое внимание на имиджевых аспектах.

Таблица П5 – Использование имиджологии (оценка экспертов, в %)

Показатели / уровни (коэффициенты)	В констатирующем эксперименте	В контрольном эксперименте
1. Осознание значимости имиджа	4	53
2. Проектирование образа	49	42
3. Конструирование имиджа	4	47
4. Демонстрация имиджа	45	43

Формирующий эксперимент показал высокую эффективность разработанной программы повышения имиджа, позволил значительно скорректировать образ руководителя в нужную сторону в глазах подчиненных, коллег, руководителей, общественности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель исследования – научное обоснование, разработка и освоение руководителем технологии формирования своего профессионального имиджа.

Для достижения цели были определены три задачи исследования.

Оценка решения задач и достижения цели исследования.

1. Проанализирована роль имиджа в социальном статусе и профессиональном успехе руководителя, раскрыто содержание понятия «имидж», выявлены его существенные характеристики и определена структура. Позитивный имидж вызывает притяжение (аттракцию), подчеркивает наличие необходимых профессиональных черт, показывает управленческую компетентность и эффективность, лучшие качества и индивидуальность.

2. Исследованы теоретические основы формирования имиджа, установлены социально-психологические условия и методологические основания формирования имиджа руководителя. Формирование имиджа – это процесс по созданию и поддержанию положительного образа в глазах окружающих, который осуществляется двумя путями: естественным (спонтанным) и целенаправленным (специально организованным). Методологическими основаниями формирования имиджа являются социальная система ценностей, норм жизни и задач профессиональной деятельности. Формирование имиджа заключается в целевом воздействии на все составляющие образа. Установлены социальные условия и направления формирования имиджа руководителя.

Определены и раскрыты основы проектирования процесса освоения навыков формирования имиджа. Процесс освоения разработан исходя из сочетания социальной (общекультурный, нравственный и гуманистический аспекты) и профессиональной (специальные знания) составляющих в профессии руководителя.

Культурологическая и гуманистическая направленность знаний определили духовное и нравственное становление руководителей, а профессиональные знания – их управленческую эффективность.

3. Разработаны программа и технология познания имиджелогии и освоения навыков формированию имиджа. В ходе реализации программы совместно с директором базового предприятия были достигнуты: мотивация деятельности через осознание важности имиджа; приобретение знаний по имиджелогии; познание путей

и способов формирования имиджа; освоение навыков его формирования; использование новых знаний в профессиональной жизни; приобретение установки на саморазвитие. Программа реализована и доказала свою эффективность.

Итак, *цель исследования* по научному обоснованию, разработке и освоению руководителем технологии формирования своего имиджа достигнута.

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ

1. Иванов, И.И. Обучение менеджеров созданию своего имиджа / И.И. Иванов // Education and Economy in the Information Society : материалы Междунар. науч. конф. Зеленогор. ун-та; под ред. проф. Д. Фица, Зелена Гора (Польша), 3–4 октября 2014 г. / Зеленогор. ун-т (Польша). – Зелена Гора, 2014. – С. 55–59.

2. Иванов, И.И. Управление имиджем руководителя и репутацией организации / И.И. Иванов // Наука – образованию, производству, экономике : материалы 12-й Междунар. науч.-техн. конф. – Минск : БНТУ, 2014. – Т. 2. – С. 94–95.

3. Иванов, И.И. Формирование имиджа руководителя / И.И. Иванов // Адукацыя і выхаванне. – 2013. – № 3. – С. 101–106.

ДОКЛАД НА ЗАЩИТЕ ДИССЕРТАЦИИ

Уважаемый председатель и члены
Государственной экзаменационной комиссии!

Вашему вниманию представляется магистерская диссертация
«Совершенствование управления персоналом на предприятии»
на соискание академической степени магистра экономических наук.

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников компании используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем однозначной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников и наиболее эффективных методов управления ими не дают ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом.

Важность работы с персоналом в достижении эффективности деятельности предприятия подтверждает **актуальность исследования**.

Цель исследования – исследование и разработка путей совершенствования работы с персоналом на предприятии.

Объект исследования – персонал ОДО «Спецэнергокомплекс».

Предмет исследования – система управления персоналом на предприятии.

Для достижения цели в работе ставились следующие **3 задачи**:

- 1) изучение теоретических основ и современных тенденций управления персоналом и его роли в повышении эффективности деятельности малого предприятия;
- 2) анализ хозяйственной деятельности и практики управления персоналом в ОДО «Спецэнергокомплекс»;
- 3) предложение технологии внедрения путей совершенствования работы с персоналом.

Основные положения диссертации, выносимые на защиту:

1. ...
2. ...
3. ...

Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения и списка из 87 использованных источников.

В первой главе диссертации **«Теоретические основы и практическое состояние управления персоналом предприятия»** рассмотрены:

- теории формирования персонала;
- функции управления персоналом;
- теории и методика разработки системы трудовой мотивации;
- мировой опыт работы с персоналом;
- состояние работы с персоналом на базовом предприятии.

В работе с персоналом особую роль играют вопросы мотивации и стимулирования. Еще во времена СССР постоянно шли эксперименты в этой области и опыт передовых коллективов тиражировался по всей стране. Анализировалась западная и американская классика (Ф. Аргирис, К. Герцберг, Д.М. Мак-Грегор, А. Маслоу и др.).

В конце 70-х – начале 80-х гг. прошлого века много внимания уделялось анализу системы человеческих отношений, человеческого фактора, особенно на опыте «Дженерал Моторс», IBM, японских «кружков качества». Во второй половине 1980-х – начале 1990-х гг. были популярны статьи по анализу концепции ESOP (Employee Stock Ownership Plan).

Однако в XXI в. в теории и практике мотивации и стимулирования труда наблюдалось почти полное затишье. Отечественная социология труда и особенно некогда процветающая промышленная социология почти сошли на нет. Сейчас вместе с процессами экономического роста и относительной стабилизации в экономике обозначился существенный перелом в этой сфере. Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без интеграции в глобальные усилия по поиску новых современных форм мотивации и стимулирования труда.

В то же время во многих странах Западной Европы и в США мотивационные аспекты управления персоналом компаний и фирм давно приобрели большое значение, и эти методы и опыт мотивации могут быть с успехом перенесены на отечественную почву.

Проблема управления персоналом довольно широко рассматривается в научной литературе. Различные аспекты работы с персоналом рассматривают российские и белорусские ученые: В.А. Абчук,

О.Е. Алехина, М.В. Белкин, В.Н. Верхоглазенко, Р. Дафт, Р. Дойль, Р.С. Седегов, Н.И. Кабушкин, М.В. Петрович, В.Г. Янчевский и многие другие.

Однако попытки приспособить теории управления персоналом к практике во многом не систематизированы, что затрудняет их использование. Сложность практической организации системы управления персоналом определяется также слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства, хотя опубликован ряд трудов, посвященных данной тематике.

Определенную помощь в изучении руководителям структуры мотивов и стимулов персонала могут оказать проводимые современные исследования по особенностям и тенденциям развития мотивационной сферы трудовой деятельности.

В теории управления существуют различные подходы к классификации персонала в зависимости от профессии и должности, уровня управления, категории работников. Предусматривается выделение двух основных частей персонала по участию в процессе производства – рабочие и служащие.

Подбор кадров представляет собой единый комплекс пяти форм его обеспечения (таблица 1 автореферата).

В условиях рыночной экономики правомерно рассматривать экономическую цель в качестве основной цели организации: получение прибыли и повышение эффективности (производительности).

Среди функций управления персоналом важнейшую роль играет мотивация. Мотивация – это внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели. На рисунке 1 автореферата представлена модель мотивированного поведения личности руководителя.

В диссертации рассматриваются ряд теорий стимулирования и мотивации: С. Адамса, К. Алдерфера, Дж. Аткинсона, В. Врума, Ф. Герцберга, Д. МакГрегора, А. Маслоу.

Основные формы стимулирования труда персонала предприятия представлены на рисунке 2 в автореферате.

В диссертации представлен мировой опыт работы с персоналом, в частности таких стран, как США, Германии, Японии.

Вторая глава диссертации – **«Хозяйственная деятельность и состояние управления персоналом на базовом предприятии».**

В разделе 2.1 второй главы анализируется ситуация с хозяйственной деятельностью в ОДО «Спецэнергокомплекс».

В разделе 2.2 второй главы исследуется состояние управления персоналом в ОДО «Спецэнергокомплекс».

Исходной базой анализа системы мотивации труда на ОДО «Спецэнергокомплекс» послужила документация предприятия: должностные инструкции, положения об отделах и о премировании труда работников, приказы и распоряжения руководства, данные управленческого учета. Были использованы финансово-экономические документы.

Как и любой другой вид производства, деятельность ОДО «Спецэнергокомплекс» имеет свои слабые и сильные стороны. Они представлены в специальной таблице.

Структура себестоимости по основному производству рассмотрена через затраты, которые несет предприятие (на примере 2016 г.). Анализ затрат представлен в специальной таблице.

В диссертации проведен анализ показателей платежеспособности предприятия, которые выработаны на основе баланса предприятия. Сопоставив элементы актива и пассива бухгалтерского баланса, можно оценить финансовое положение и возможные последствия в ближайшем будущем.

Платежеспособность базового предприятия является достаточно высокой.

В управлении персоналом применяются следующие группы методов:

- административно-организационные;
- материально-экономические;
- социально-психологические.

Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно деятельности и максимальным размером не ограничиваются. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда.

Фонд оплаты труда ОДО «Спецэнергокомплекс» за 2014–2016 гг. представлен в специальной таблице.

Управление персоналом – центральная задача менеджеров. В этом проявляется весь их профессионализм: стиль руководства; знание подчиненных; умения организовать работу, индивидуально распределить задания, сплотить коллектив в эффективную команду, принимать управленческие решения, добиваться поставленной цели. Главная задача менеджеров в работе с персоналом – сделать интересной профессиональную жизнь сотрудников.

В третьей главе диссертации **«Пути совершенствования управления персоналом на предприятии»** рассмотрены:

потенциальные возможности улучшения работы с персоналом;
программа совершенствования управления персоналом;
оценка ее социальной и расчет экономической эффективности;
механизм внедрения предлагаемой программы.

Для повышения мотивации персонала ОДО «Спецэнергокомплекс» нами предлагается программа проведения комплекса определенных мероприятий, представленная в таблице 2 автореферата.

Программа предусматривает следующие направления деятельности и мероприятия:

Направление 1 ... Соответствующие мероприятия ...
Направление 2 ... Соответствующие мероприятия ...
Направление 3 ... Соответствующие мероприятия ...
Направление 4 ... Соответствующие мероприятия ...
Направление 5 ... Соответствующие мероприятия ...

Нами оценен социальный и рассчитан экономический эффект предлагаемых мотивационных мероприятий.

В расчетах мы выполняем 3 варианта, исходя из:

пессимистических ожиданий, то есть если наши мероприятия принесут наименьший эффект из возможных;

оптимистических ожиданий;
наиболее вероятных ожиданий.

Рассматривается второй подход к оценке эффективности:

предлагаемые мероприятия представлены как инвестиции в человеческие ресурсы, затем рассмотрен инвестиционный план сроком действия на три года, после чего рассчитаны инвестиционные показатели.

Рассматривается третий подход к оценке эффективности: предлагаемая программа оценена по группе расчетных параметров, а именно:

1) чистый дисконтированный доход;

- 2) расчетная норма рентабельности;
- 3) индекс доходности;
- 4) статичный период возврата;
- 5) динамичный период возврата.

Показатели программы, представленные в таблице 3 автореферата, показывают, что мероприятия эффективны и что их внедрение принесет ОДО «Спецэнергокомплекс» большую стабильность на рынке, которая позволит добиваться поставленных целей и решать возникшие проблемы.

Благодаря комплексу мероприятий ожидается увеличение объема продаж на 10 %, количество больничных должно уменьшиться на 5,7 рабочих дня за год в расчете на одного работника.

В разд. 3.2 диссертации рассмотрена технология внедрения предлагаемой программы.

Для реализации программы предлагается ввести должность менеджера по стимулированию.

Обязанности данного менеджера включают внедрение следующей системы стимулирования-мотивации труда:

- опытный расчет фонда зарплаты и системы премирования;

- подготовка мер по стимулированию труда;

- ознакомление персонала с системой и опытными расчетами зарплаты и премий;

- согласование с персоналом почасовой системы мотивации и оплаты;

- подготовка проекта приказа по предприятию;

- ознакомление сотрудников с системой мотивации и оплаты труда;

- мониторинг в течение 3 месяцев системы мотивации и оплаты;

- корректировка системы мотивации и оплаты труда по результатам мониторинга;

- окончательное утверждение системы мотивации и почасовой оплаты труда директором предприятия.

В заключении диссертации показано, что все 3 поставленные в исследовании задачи успешно решены, а цель диссертационного исследования достигнута.

Доклад окончен. Спасибо за внимание.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреев, И.Д. О методах научного познания / И.Д. Андреев. – М., 1994. – 185 с.
2. Ануфриев, А.Ф. Научное исследование. Курсовые, дипломные и диссертационные работы / А.Ф. Ануфриев. – М., 2002. – 112 с.
3. Афанасьев, В.Г. Общество: системность, познание и управление / В.Г. Афанасьев. – М., 1991. – 430 с.
4. Библиография в помощь научной работе : метод. пособие для научных работников и специалистов. – М., 1999. – 92 с.
5. Волков, Ю.Г. Диссертация: подготовка, защита, оформление : практ. пособие / Ю.Г. Волков. – М., 2002. – 218 с.
6. Володько, В.Ф. Магистерская диссертация: методика выполнения : пособие для магистрантов / В.Ф. Володько. – Минск, 2016. – 44 с.
7. Гецов, Г.Г. Работа с книгой: рациональные приемы / Г.Г. Гецов. – М., 1994. – 120 с.
8. Захаров, А.А. Как написать и защитить диссертацию / А.А. Захаров, Т.Г. Захарова. – СПб., 2003. – 157 с.
9. Колесникова, Н.И. От конспекта к диссертации : учеб. пособие по развитию письменной речи / Н.И. Колесникова. – М., 2002. – 92 с.
10. Кузин, Ф.А. Магистерская диссертация. Методика написания. Правила оформления. Порядок защиты : практ. пособие для студентов и магистрантов // Ф.А. Кузин. – М., 2000. – 304 с.
11. Кузнецов, И.Н. Диссертационные работы: методика подготовки и оформления : учеб.-метод. пособие / И.Н. Кузнецов. – М., 2007. – 456 с.
12. Кузнецов, И.Н. Научное исследование : методика подготовки и оформления. – М., 2004. – 460 с.
13. Лукашевич, В.К. Анатомия научного метода : учеб. пособие / В.К. Лукашевич. – Минск, 1999. – 96 с.
14. Новые правила защиты диссертаций и присвоения ученых званий. – М., 2004. – 111 с.
15. Организация работы с документами : учебник / под ред. В.А. Кудряева. – М., 1999. – 575 с.
16. Папковская, П.Я. Методология научных исследований : курс лекций / П.Я. Папковская. – Минск, 2002. – 176 с.

17. Подготовка и оформление курсовых, дипломных, реферативных и диссертационных работ : метод. пособие / сост. И.Н. Кузнецов. – Минск, 2000. – 255 с.

18. Райзберг, Б.А. Диссертация и ученая степень : пособие для соискателей / Б.А. Райзберг. – М., 2002. – 240 с.

19. Солганик, Г.Я. Стилистика текста : учеб. пособие / Г.Я. Солганик; 4-е изд. – М., 2002. – 253 с.

20. Чуковенков, А.Ю. Правила оформления документов: комментарий к ГОСТ Р6. 30-2003 / А.Ю. Чуковенков, В.Ф. Янковская. – М., 2004. – 231 с.

21. Шаршунов, В.А. Как подготовить и защитить диссертацию: история, опыт, методика и рекомендации / В.А. Шаршунов, Н.В. Гулько. – Минск, 2003. – 280 с.

Учебное издание

ВОЛОДЬКО Владимир Фёдорович

**МАГИСТЕРСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ
ПО МЕНЕДЖМЕНТУ И ЭКОНОМИКЕ**

Методическое пособие
для магистров, обучающихся
по специальности 1-26 80 04 «Менеджмент»

Редактор *Т. В. Мейкшане*
Компьютерная верстка *Е. А. Беспанской*

Подписано в печать 20.03.2019. Формат 60×84 ¹/₁₆. Бумага офсетная. Ризография.
Усл. печ. л. 8,14. Уч.-изд. л. 6,36. Тираж 100. Заказ 173.

Издатель и полиграфическое исполнение: Белорусский национальный технический университет.
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя
печатных изданий № 1/173 от 12.02.2014. Пр. Независимости, 65. 220013, г. Минск.