МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И ТОРГОВЛИ
ИМЕНИ МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО»

Кафедра маркетингового менеджмента

**ШКОЛА
МАРКЕТИНГОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТА**

**Л.В. БАЛАБАНОВА
Е.А. АНЦИФЕРОВА
Е.А. ГАСИЛО
А.Н. ГЕРМАНЧУК
Е.В. САРДАК
Л.А. ЮЗЫК**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ) ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ МАГИСТРАТУРЫ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

для обучающихся укрупненной группы 38.00.00 Экономика
и управление направления подготовки 38.04.02 Менеджмент
очной, заочной и очно-заочной форм обучения

Харцызск
Оперативная типография
2024

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Ф ГБОУ ВО «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И ТОРГОВЛИ
ИМЕНИ МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО»

Кафедра маркетингового менеджмента

**ШКОЛА
МАРКЕТИНГОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТА**

**Л.В. БАЛАБАНОВА
Е.А. АНЦИФЕРОВА
Е.А. ГАСИЛО
А.Н. ГЕРМАНЧУК
Е.В. САРДАК
Л.А. ЮЗЫК**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ) ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ МАГИСТРАТУРЫ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

для обучающихся укрупненной группы 38.00.00 Экономика и управление направления подготовки 38.04.02 Менеджмент очной, заочной и очно-заочной форм обучения

УТВЕРЖДЕНО
на заседании кафедры
маркетингового менеджмента
Протокол №12 от 05.02.2024 г.

КАФЕДРА МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЛАБОРАТОРИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ

ОДОБРЕНО
Учебно-методическим
советом университета
Протокол № 7 от «28» 02.2024 г.

Харцызск
Оперативная типография
2024

УДК 001.8:378.22(075.6)
ББК 74.48в6я73
В92

Рекомендовано к печати:
Учебно-методическим советом ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» (протокол № 7 от «28» 02 2024 г.)

Рецензенты:
д-р экон. наук, проф. Ангелина И.А. (ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ», кафедра туризма);
д-р экон. наук, проф. Возиянова Н.Ю. (ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ», кафедра маркетинга и торгового дела);
канд. экон. наук, доцент Семенов А.А. (ФГБОУ ВО. «ДОННУЭТ», кафедра международной экономики).

Балабанова, Л. В.
В92 Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) образовательной программы высшего образования магистратуры : учебное пособие для обучающихся очной, заочной и очно-заочной форм обучения, укрупненной группы 38.00.00 Экономика и управление, направления подготовки 38.04.02 Менеджмент / Л. В. Балабанова и др. ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ» ; Кафедра маркетингового менеджмента. – Харцызск : Оперативная типография, 2024. – 139 с.

Учебное пособие разработано с целью обеспечения выполнения магистерских диссертаций обучающимися магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент очной, заочной и очно-заочной форм обучения.

В учебном пособии охарактеризованы общие положения и содержание основных этапов выполнения магистерской диссертации; отражена методология проведения научных исследований; определена структура магистерской диссертации и требования, предъявляемые к ее содержанию и оформлению; акцентировано внимание на процессе подготовки и защиты магистерской диссертации.

Учебное пособие содержит актуальную тематику магистерских диссертаций, отвечающую профилю подготовки магистров; примеры планов магистерских диссертаций по отдельным направлениям исследования; список источников, рекомендуемых для использования при выполнении магистерских диссертаций. Для обеспечения повышения уровня научного исследования обучающихся, наглядности результатов исследования в приложениях представлены рекомендованные таблицы, рисунки, анкеты по освещению актуальных вопросов магистерских диссертаций.

УДК 001.8:378.22(075.6)
ББК 74.48в6я73

ISBN

© Коллектив авторов, 2024
© «Оперативная типография», 2024

СОДЕРЖАНИЕ

С.

Введение 5

1. Общие положения и содержание основных этапов выполнения магистерской диссертации 11

2. Методология научного исследования 18

3. Структура магистерской диссертации и требования, предъявляемые к ее содержанию 26

4. Оформление магистерской диссертации 31

5. Организация выполнения магистерской диссертации 35

6. Организация защиты магистерской диссертации…….. 38

7. Тематика магистерских диссертаций 44

8. Примеры планов магистерских диссертаций по отдельным направлениям исследования 56

9. Перечень нормативных документов по стандартизации для выполнения магистерской диссертации……63

Список источников, рекомендуемых к использованию при выполнении магистерских диссертаций..... 65

Приложения 71

ВВЕДЕНИЕ

Магистратура - это образовательная программа высшего образования, позволяющая получить углубленные специальные умения и знания инновационного характера, определенный опыт их применения и продуцирования новых знаний для решения проблемных профессиональных задач в определенной отрасли. Магистр должен иметь широкую эрудицию, фундаментальную научную базу, владеть методологией научного творчества, современными информационными технологиями, методами получения, обработки, хранения и использования научной информации, быть способным к плодотворной научно-исследовательской, научно-педагогической и профессиональной деятельности.

Целью подготовки магистров по направлению 38.04.02 Менеджмент (Магистерские программы: Менеджмент организаций и администрирование, Логистика) является подготовка специалистов, овладевших системой профессиональных знаний в сфере менеджмента организаций разных видов деятельности, владеющих специальными приемами и инструментарием менеджмента, способными их применять на практике и решать сложные задачи в сфере профессиональной деятельности, которая характеризуется комплексностью и неопределенностью условий, и на этой основе развитие у обучающихся социально-личностных качеств, а также формирование универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, способствующих их социальной мобильности и устойчивости на рынке труда, овладевших следующими компетенциями.

Универсальные компетенции:

- способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий (УК-1);
- способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла (УК-2);
- способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели (УК-3);
- способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия (УК-4);
- способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия (УК-5);
- способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки (УК-6).

Общепрофессиональные компетенции:

- способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и

критического анализа практик управления (ОПК-1);

- способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач (ОПК-2);
- способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды (ОПК-3);
- способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций (ОПК-4);
- способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты (ОПК-5).

Профессиональные компетенции:

- способен осуществлять управленческий процесс на основе результатов оценки влияния факторов внешней среды на функционирование предприятий, организаций (ПК-1);
- способен принимать управленческие решения на основе результатов оценки влияния факторов внутренней среды на функционирование предприятий, организаций (ПК-2);
- способен принимать управленческие решения по маркетинговому управлению предприятием на основе результатов маркетинговых исследований (ПК-3);
- способен планировать, организовывать, методически обеспечивать, осуществлять, оценивать результаты, контролировать учебный процесс и все виды учебно-методической работы в условиях различных форм обучения в организациях и предприятиях (ПК-4);
- способен разрабатывать концепцию научного исследования, планировать, организовывать и проводить научные исследования по различным направлениям с использованием инновационных технологий и методов, оценивать результаты и разрабатывать рекомендации по повышению эффективности деятельности предприятий, организаций и совершенствованию практики управления (ПК-5).

В процессе подготовки обучающиеся знакомятся с исследованиями ученых и специалистов в сфере менеджмента, маркетинга, экономики, информационных технологий, являющихся представителями научной школы маркетингового менеджмента ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ». В результате обучения по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (Магистерские программы:

Менеджмент организаций и администрирование, Логистика) у обучающихся формируются вышеперечисленные компетенции, позволяющие им занимать должности в подразделениях и службах аппарата управления организаций различных форм собственности, осуществлять руководство операционными системами и процессами в предприятиях и организациях различных сфер деятельности.

Области профессиональной деятельности и (или) сферы профессиональной деятельности, в которых выпускники, освоившие программу магистратуры (далее – выпускники), могут осуществлять профессиональную деятельность:

01 образование и наука (в сферах: обучения, образования и дополнительного образования научных исследований);

08 финансы и экономика (в сферах: внутреннего и внешнего финансового контроля и аудита; финансового консультирования; управления рисками; организации закупок);

40 сквозные виды профессиональной деятельности в промышленности (в сферах: стратегического и тактического планирования и организации производства; логистики на транспорте; организации сетей поставок);

сфера исследований, анализа и прогнозирования социально-экономических процессов и явлений на микро- и макро- уровнях в экспертно-аналитических организациях (центрах экономического анализа, центрах социологических исследований, консалтинговых компаниях), и службах (организаций частного и государственного сектора, общественных организаций, органов государственной и муниципальной власти);

сфера производства продукции и услуг, включая анализ спроса на продукцию и услуги, оценку их текущего и перспективного предложения, продвижение и продажи продукции и услуг на отечественном и международном рынках, контроль качества, организацию логистических цепей, планирование и обслуживание финансовых потоков, связанных с производственной деятельностью;

сфера исследований и разработок, в части организации проектной деятельности, исследования рынка, анализа экономической состоятельности инновационных проектов, стратегического и тактического планирования организации и реализации процессов внедрения инноваций в организации;

сфера консалтинга, включая анализ и прогнозирование развития организации, разработку мер по совершенствованию управления организацией, решение иных вопросов стратегического и тактического характера;

сфера стратегического, тактического и оперативного управления и планирования деятельности организации, в том числе финансового, управления проектами и развитием организации.

Выпускники могут осуществлять профессиональную деятельность в других областях профессиональной деятельности и (или) сферах профессиональной деятельности при условии соответствия уровня их образования и полученных компетенций требованиям к квалификации работника.

В рамках освоения программы магистратуры выпускники могут

готовиться к решению задач профессиональной деятельности следующих типов:

информационно-аналитический;
организационно-управленческий;
финансовый;
предпринимательский;
консультационный;
научно-исследовательский;
педагогический.

Представленное учебное пособие базируется на следующих нормативных документах:

- Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (в редакции от 17.02.2023 г.);

- Федеральный закон от 17.02.2023 г. № 19-ФЗ «Об особенностях правового регулирования отношений в сферах образования и науки в связи с принятием в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области, Херсонской области и образованием в составе Российской Федерации новых субъектов - Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области, Херсонской области»;

- Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 952;

- Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 26 ноября 2020 г. № 1456 «О внесении изменений в федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования»;

- Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 8 февраля 2021 г. № 82 «О внесении изменений в федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования – магистратура по направлениям подготовки»;

- Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 сентября 2013 г. № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования»;

- Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 06 апреля 2021 г. № 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» (с изменениями, внесенными Приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 02.03.2023 г. № 244);

- Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 23 августа 2017 г. № 816 «Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;

- Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации и Министерства просвещения Российской Федерации от 5 августа 2020г. № 885/390 «О практической подготовке обучающихся» с изменениями, внесенными приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации и Министерства просвещения Российской Федерации от 18.11.2020 № 1430/652;

- Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 09 ноября 2015 г. № 1309 «Об утверждении порядка обеспечения условий доступности для инвалидов объектов и предоставляемых услуг в сфере образования, а также оказания им при этом необходимой помощи» с изменениями внесенными приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 18.08.2016 г. № 1065;

- Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 29 июня 2015 г. № 636 «Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры» (с изменениями, внесенными приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 09.02.2016 г. № 86, от 28.04.2016 г. № 502 и от 27.03.2020 г. № 490);

- Постановление Правительства Российской Федерации от 11 октября 2023 г. №1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;

- Устав ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И ТОРГОВЛИ ИМЕНИ МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО», утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 30.03.2023 г. № 344;

- Основная профессиональная образовательная программа высшего образования магистратуры по направлению подготовки Менеджмент, магистерская программа Менеджмент организаций и администрирование (утверждена 18.04.2023 г.);

- Основная профессиональная образовательная программа высшего образования магистратуры по направлению подготовки Менеджмент, магистерская программа Логистика (утверждена 18.04.2023 г.);

- ПП 2-154/УН Положение о выпускной квалификационной работе по основным образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, специалитета, магистратуры (введено в действие приказом ФГБОУ «ДОННУЭТ» от 16.05.2023 г. №232оп);

- ПП 2-248/УН Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (ФГБОУ «ДОННУЭТ», введен в действие приказом от 30.10.2023 г. №556оп);

- ПП 2-186/УН Положение о порядке проведения государственной итоговой аттестации с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ФГБОУ «ДОННУЭТ», введено в действие 02.05.2019 г.).

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ И СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ЭТАПОВ ВЫПОЛНЕНИЯ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Выпускная квалификационная работа (далее - ВКР) является обязательной формой государственной итоговой аттестации выпускника и представляет собой выполненную обучающимся (несколькими обучающимися совместно) работу, демонстрирующую уровень подготовленности выпускника к самостоятельной профессиональной деятельности.

Вид выпускной квалификационной работы устанавливается соответствующей основной профессиональной образовательной программой высшего образования (далее – ОПОП ВО): для обучающихся по программам магистратуры – магистерская диссертация.

Магистерская диссертация - самостоятельная и логически завершенная ВКР, выполненная обучающимся (несколькими обучающимися совместно), связанная с решением задач того типа (типов) профессиональной деятельности, к которым готовится выпускник, освоивший ОПОП ВО - программу магистратуры.

При выполнении магистерской диссертации обучающийся должен показать свою способность и умение, опираясь на полученные углубленные знания, умения и сформированные компетенции, самостоятельно решать на современном уровне задачи своей профессиональной деятельности, профессионально излагать специальную информацию, научно аргументировать и защищать свою точку зрения.

Выпускная квалификационная работа может основываться на обобщении результатов курсовых работ (проектов), выполненных обучающимся в процессе обучения, и содержать анализ материалов, собранных в период прохождения практики, в том числе научно-исследовательской работы.

Исходя из того, что магистерская диссертация является выпускной квалификационной работой, которая дает возможность выявить степень усвоения выпускником ОПОП ВО магистратуры теоретических знаний и практической подготовки, способность к самостоятельной работе по выбранному направлению подготовки, содержание работы и уровень ее защиты признаются одним из основных критериев оценки реализации соответствующей образовательной программы.

Магистерская диссертация является составной частью государственной итоговой аттестации, которая предусмотрена учебным планом подготовки магистров, выполняется студентами очной формы обучения - в 4 семестре, заочной и очно-заочной форм обучения - в 5 семестре. Магистерская диссертация выполняется в соответствии с направлениями научных и прикладных исследований и должна засвидетельствовать: уровень профессиональной подготовки выпускника; умение применять приобретенные в высшем учебном заведении знания для решения практических задач; сознательное усвоение знаний и их систематизацию; наличие у студента навыков профессиональной работы; способность критически мыслить и научно аргументировать собственную точку зрения.

Организационные формы подготовки магистров ориентированы на

увеличение объемов самостоятельной работы, формирование практических умений использования теоретических знаний для решения практических производственных вопросов, создания соответствующих условий для эффективной научно-исследовательской работы с использованием современных информационных технологий.

Магистерская диссертация должна быть результатом законченного исследования, иметь внутреннее единство и свидетельствовать о том, что студент владеет методами научного поиска и способен самостоятельно решать задачи, имеющие теоретическое и практическое значение.

Выполненная магистерская диссертация должна представлять собой оформленный по приведенным ниже требованиям логически и стилистически связный текст, который раскрывает проведенные исследования, направленные на решение поставленной профессиональной задачи; быть должным образом оформлена и иметь все необходимые сопроводительные документы.

Рекомендуемый объем ВКР (без списка использованных источников и приложений) должен составлять для обучающихся по программам магистратуры – 80-100 страниц печатного текста.

В ходе выполнения магистерской диссертации студент должен продемонстрировать:

- умение и навыки проведения научных исследований;
- умение и навыки формирования информационного обеспечения в соответствии с проблемой исследования;
- умение и навыки применения адекватных методов исследования и обработки информации;
- умение использовать современные информационные технологии для решения управленческих задач;
- умение и навыки аналитической и конструктивной работы в сфере управления предприятиями в целом и их отдельными функциональными подсистемами.

Подготовка научных работ охватывает несколько этапов, а именно:

1. Выбор темы магистерской диссертации.
2. Изучение и проработка литературных источников.
3. Составление содержания (плана) магистерской диссертации.
4. Формирование текста магистерской диссертации.

Написание основной части работы.

Написание введения, выводов.

Составление списка использованных источников иоформление приложений.

5. Структура и техническое оформление магистерской диссертации.

Структура работы.

Оформление работы.

Общие требования к оформлению работы.

6. Защита магистерской диссертации.

На первом этапе активная работа по выбору темы начинается с общего собрания студентов и преподавателей-руководителей. Целесообразно при этом учитывать актуальность темы, профессиональные интересы студента и

направление исследования, если он уже определился ранее.

Тематика магистерских диссертаций должна быть актуальной, соответствовать современному уровню и перспективам развития науки, а по своему содержанию отвечать задачам подготовки высококвалифицированных выпускников с учетом направления подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Выбирая тему магистерской диссертации по тематике, предложенной кафедрой, студент должен ориентироваться на то, что исследование, проведенное в процессе научной работы, можно было продолжить в дальнейших научных поисках.

Вторым этапом выполнения магистерской диссертации является мониторинг, подбор и изучение литературных источников по выбранной теме, составление библиографии в соответствии с требованиями, представленными в разделе 3 данного учебного пособия, и плана работы.

Изучение использованных источников необходимо начинать с трудов, где проблема отображается в целом, а потом перейти к более узким исследованиям, то есть сначала необходимо ознакомиться с основной литературой (учебниками, теоретическими статьями), потом - прикладной (законодательными актами, инструктивными материалами, статьями конкретных исследований или по опыту ведения хозяйства и тому подобное). Изучению сложных источников использованных источников (монографий) предшествует проработка более простых (учебников).

Ознакомление с изданиями начинается с титульного листа, на котором отмечено где, кем, когда оно было издано. Пересмотрев содержание издания, можно обратиться к предисловию, где раскрыто назначение издания, поставленные в нем автором задания.

В процессе подготовки и написания научной работы составляется библиография. Действенную помощь студенту в этом предоставляет руководитель, а также работники библиотек. Самостоятельный поиск литературных источников осуществляется с помощью библиотечных каталогов (систематического, алфавитного, электронного), реферативных журналов, библиографических справочников, локальной сети учебного заведения и через сеть Интернет. Особенное внимание обращается на периодические издания, газеты, журналы, где можно найти последние результаты исследований специалистов. Важно подобрать источники современной зарубежной использованных источников.

При изучении конкретного источника информации целесообразно максимально его использовать для всей работы, для чего необходимо конспектировать основные положения, мысли и суждения, которые касаются соответствующих разделов магистерской диссертации. Рабочие записи следует периодически пересматривать, уточнять и после необходимых дополнений класть в основу изложения сущности вопросов, предполагаемых планом работы.

Методика изучения использованных источников, как основа научного исследования в магистерской диссертации, зависит от характера и индивидуальных особенностей студента - интеллектуального уровня и специальной подготовки, эрудиции, особенностей памяти, привычек и

работоспособности. Вместе с этим необходимо соблюдать общие правила обработки использованных источников.

На третьем этапе составляется *план магистерской диссертации.* Предыдущее ознакомление с литературными источниками является основой для составления плана магистерской диссертации.

Магистерская диссертация включает в себя такие структурные элементы:

1. титульный лист;
2. задание на магистерскую диссертацию;
3. реферат;
4. содержание;
5. введение;
6. нормативные ссылки (при необходимости);
7. термины и определения (при необходимости);
8. основная часть (содержит разделы с соответствующими подразделами (параграфами), при необходимости пунктами и подпунктами);
9. выводы;
10. список использованных источников;
11. приложения (при наличии).

Для очной формы обучения к магистерской диссертации обязательно прилагается автореферат – реферат проведенного обучающимся исследования, составленный как самостоятельный документ объемом 7-10 страниц печатного текста.

Автореферат магистерской диссертации включает:

− общую характеристику работы, которая должна соответствовать приведенной в магистерской диссертации и согласовываться со структурным элементом «Введение»: актуальность, цель и задачи исследования; объект, предмет, научная новизна исследования; методы и методика проведения исследования; практическая значимость полученных результатов; апробация результатов исследования; структура и объем магистерской диссертации;

− основное содержание работы (кратко излагается суть магистерской диссертации по разделам);

− выводы (приводятся выводы и предложения по магистерской диссертации);

− список публикаций по теме магистерской диссертации;

− аннотацию работы на русском и английском языках.

Для обеспечения своевременного выполнения магистерской диссертации и самоконтроля студент вместе с руководителем составляет задание на выполнение магистерской диссертации, которое утверждает заведующий кафедры маркетингового менеджмента.

Содержание работы определяется студентом на основании планов, рекомендуемых кафедрой в качестве примерных. Самостоятельно составленный студентом план обсуждается и согласовывается с руководителем, в случае необходимости корректируется и вносится в задание на выполнение магистерской диссертации.

Четвертый этап - формирование текста магистерской диссертации происходит путем систематизации и обработки собранных материалов с каждой позиции содержания работы. В текст вносятся только тщательно

подобранные и проанализированные материалы.

Написание основной части магистерской диссертации. Основная часть работы включает 4 раздела, первый и третий разделы включают, в основном, по два подраздела. Второй раздел включает три подраздела.

Четвертый раздел («Гражданская оборона») не предусматривает подразделы. Данный раздел выполняется под руководством консультанта по магистерской диссертации.

Каждый раздел или подраздел должен иметь такую структуру:

- краткое введение;
- факты и их описание;
- проведение исследования при помощи определённого научного методологического инструментария;
- разработка выводов, которые должны обладать научной новизной и авторским видением уже известного материала как результата проведенного исследования.

Проанализированный и систематизированный материал излагается в соответствии с содержанием в разрезе отдельных разделов и подразделов. Каждый раздел освещает самостоятельный вопрос, а подраздел - отдельную часть этого вопроса.

Выполнению основного задания научного исследования будет способствовать широкое использование известных научных методов сбора, изучения, систематизации фактов и практического опыта в целом, что предоставит возможность определить закономерности, дальнейшие тенденции развития теории и практики соответствующей сферы деятельности.

На этом этапе студент осуществляет сбор вторичной внешней и внутренней информации в конкретных предприятиях, позволяющей провести диагностику и оценку влияния основных факторов маркетинговой среды на деятельность предприятий, проанализировать состояние и динамику проблемы как предмета исследования.

Отдельные темы магистерских диссертаций предусматривают также получение первичной информации на принципах проведения опросов, поэтому студент должен заблаговременно разработать анкету и определить численность и состав опрашиваемых.

Этот этап предусматривает обработку собранной информации, ее анализ при помощи комплекса традиционных и современных методов с использованием компьютерных программ, рекомендуемых кафедрой или разработанных самостоятельно студентами, формулировку проблем практической реализации рассматриваемых в работе вопросов.

По результатам исследования, а также на основе обобщения теории и практического опыта студентом разрабатываются направления (варианты) решения выявленных в деятельности предприятий проблем стратегического управления.

Написание введения, выводов. Введение целесообразно писать после того, как написана основная часть научной работы.

Во введении необходимо обосновать актуальность темы магистерской диссертации, осветить степень ее разработанности на современном этапе в

теории и практике, перспективность и практическую значимость; определить объект исследования, предмет исследования, сформулировать цель и задачи магистерской диссертации, указать методологическую информационную базу, с помощью которой проводилось исследование; указать элементы новизны, которые содержатся в работе, определить практическое значение работы, сущность и значимость полученных результатов, привести данные об апробации результатов исследования (участие в научно-практических конференциях, публикации), перечислить использованные стандартные и нестандартные компьютерные программы, охарактеризовать структуру работы, ее основное содержание.

Обязательной частью введения является литературный обзор по теме исследования, в который включают наиболее значимые и актуальные работы (10-15 источников). Обзор должен быть представлен как систематизированный анализ теоретической, методической и практической новизны, значимости, характеристики недостатков рассмотренных работ, которые целесообразно сгруппировать таким образом: работы, освещающие историю развития проблемы, теоретические работы, которые полностью посвящены теме, работы, раскрывающие тему частично. В обзоре не следует представлять полное библиографическое описание анализируемых публикаций, достаточно назвать автора и название, а рядом в скобках проставить порядковый номер библиографической записи этой работы в списке использованных источников. Завершить обзор необходимо кратким выводом о степени освещенных в литературе основных аспектов темы.

Если студент решил не касаться некоторых аспектов темы, он должен отразить это во введении.

Каждый раздел магистерской диссертации завершается выводами, отражающими тезисное изложение основных результатов исследования в целом по разделу и подразделам.

Завершающей частью магистерской диссертации являются выводы в виде отдельных лаконичных положений и методических рекомендаций, отражающих результаты исследований в магистерской диссертации в соответствии с поставленными во введении задачами. В выводах следует отметить не только то позитивное, что удалось выявить в результате изучения темы, но и недостатки и проблемы, а также конкретные предложения относительно их устранения.

Составление списка использованных источников и оформление приложений. Список использованных источников составляется на основе рабочей картотеки и отображает объем использованных источников и степень изучения исследуемой темы. Список использованных источников должен содержать библиографическое описание источников, использованных студентом в процессе работы над темой работы.

В приложения целесообразно включать вспомогательный материал, необходимый для полного освещения магистерской диссертации:

- промежуточные результаты исследований и расчетов, содержащие формулы и компьютерные программные алгоритмы;
- таблицы вспомогательных цифровых данных;

- анкетные данные;
- иллюстрации вспомогательного характера;
- инструкции и методики, разработанные в процессе выполнения работы.

Пятый этап - *структура и техническое оформление магистерской диссертации.*

Структуру магистерской диссертации студенты разрабатывают самостоятельно, придерживаясь рекомендованной структуры и требований к техническому оформлению независимо от выбранной темы (раздел 3 «Структура магистерской диссертации и требования, предъявляемые к ее содержанию» данного учебного пособия).

Оформление магистерской диссертации. Магистерскую диссертацию рекомендуется изначально представлять в черновом варианте. Это позволяет вносить необходимые изменения и коррективы как по инициативе самого автора, так и согласно замечаниям руководителя. Особое внимание целесообразно уделять наглядности представления результатов исследования и разработанных предложений.

Общие требования к оформлению магистерской диссертации. Текст магистерской диссертации должен быть отредактированным, стилистически выдержанным как научное исследование. Окончательное оформление научной работы осуществляется в соответствии с требованиями, представленными в разделе 4 «Оформление магистерской диссертации» данного учебного пособия.

На шестом этапе осуществляется защита научной работы (см. раздел 6 «Организация защиты магистерской диссертации» данного учебного пособия).

Магистерская диссертация в определенный срок должна быть представлена обучающимися на кафедру маркетингового менеджмента для проверки руководителем. По результатам проверки работы руководитель принимает решение о допуске ее к защите, или возвращает обучающемуся на доработку и устранение замечаний.

Выпускные квалификационные работы обучающихся проходят обязательную проверку на наличие заимствований (плагиата) из общедоступных сетевых источников. Итоговая оценка оригинальности текста магистерской диссертации устанавливается на уровне не менее 70 процентов.

Тексты магистерских диссертаций, за исключением текстов, содержащих сведения, составляющие государственную тайну, размещаются в электронно-библиотечной системе ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ».

2. МЕТОДОЛОГИЯ НАУЧНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

При подготовке принципиально новой формации специалистов по менеджменту и экономике важной задачей является овладение студентами методологией научных исследований, в частности методами самостоятельного решения научно-практических задач, приобретения навыков их применения в практической деятельности с наибольшей эффективностью.

Знания по методологии научных исследований студенты должны применять при изучении профессионально-ориентированных дисциплин, а также при выполнении магистерской диссертации.

Научные исследования - это целеустремленный процесс познания, который осуществляется с целью определения закономерностей изменения изучаемых объектов в зависимости от конкретных условий, места и срока их функционирования для дальнейшего использования в практической деятельности.

Важным элементом методологии научных исследований являются принципы - постоянно действующие основные положения, характерные для всей системы научных исследований. В процессе исследования целесообразно придерживаться таких принципов: системный и ситуационный подход к проведению научного исследования, многовариантность, дифференциация подходов к организации проведения исследований в зависимости от особенностей объекта изучения, его целей и задач; динамический, непрерывный характер процесса научного исследования; наличие концепции проведения научных исследований, понятной для исполнителя, заказчика, пользователей; целевая направленность на первоочередные экономические и социальные проблемы.

Научные исследования должны отвечать направлению подготовки Менеджмент, магистерские программы: Менеджмент организаций и администрирование, Логистика.

Цель научных исследований студентов - развитие, использование их творческого и трудового потенциала для решения проблем повышения эффективности управления предприятиями, удовлетворения спроса и потребностей потребителей.

Исследовательская деятельность предусматривает возможность формирования и развития у студентов творческого научно-исследовательского потенциала, главной предпосылкой которого является полученные научные знания и способность к прогностическому мышлению.

Задачи научного исследования:

- овладение студентами научными методами познания, углубление и творческое усвоение материала по дисциплинам профессионального цикла;
- изучение методики и средств самостоятельного разрешения научных проблем в сфере менеджмента организаций и администрирования.

Исследовательская деятельность студентов должна осуществляться в разных формах. Студентам необходимо овладеть теоретическими принципами и методологией проведения научных исследований в сфере менеджмента

организаций и администрирования, применять полученные знания относительно методики проведения исследований по определенным проблемам и направлениям.

Формированию научно-исследовательских навыков студентов будут способствовать: мониторинг и составление обзоров специальной, методической, справочной использованных источников и других источников информации по выбранной теме и по конкретной проблеме. Это позволяет студенту ознакомиться с состоянием информационного обеспечения по определенной теме, учитывать и максимально использовать результаты ранее проведенных исследований по данному направлению.

В процессе обучения студенты, участвуя в научных семинарах на кафедре маркетингового менеджмента, должны готовить научные доклады на принципах углубленного, всестороннего изучения теоретических аспектов и конкретных материалов деятельности предприятий, выступать с ними на заседаниях семинаров по проблемам менеджмента, маркетинга, защищать свои выводы и предложения. Авторы лучших докладов рекомендуются для участия в научно-практических конференциях ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ» и других ВУЗах, опубликования тезисов докладов, научных статей в сборниках НИРС.

Студентов, которые проявили способности к проведению научных исследований и активно участвуют в НИР, кафедра маркетингового менеджмента привлекает к выполнению госбюджетных и хоздоговорных тем.

Материалы курсовых работ, выполненных обучающимся, в дальнейшем обобщаются и отображаются (как результаты НИР) в магистерской диссертации.

Сложность научных исследований, комплексность и длительность их выполнения вызывает необходимость распределения процесса НИРС на логично взаимообусловленные и взаимосвязанные этапы:

1. Выбор темы исследования и ее конкретизация;
2. Определение методологии научного исследования;
3. Обоснование научной гипотезы;
4. Организация сбора информации;
5. Обработка и анализ информационных материалов;
6. Обоснование выводов;
7. Оформление результатов исследований;
8. Обсуждение и рецензирование результатов научного исследования;
9. Внедрение результатов научных исследований в практику деятельности предприятий.

Выбор темы научного исследования обучающиеся должны осуществлять самостоятельно, руководствуясь такими критериями: актуальность темы (значимость, необходимость и неотложность ее решения для потребностей региона); ожидаемая эффективность разработки; новизна и перспективность темы исследования; соответствие темы, которое выбирает студент, профилю обучения; возможность разработки темы в ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ» с точки зрения времени, обеспечения литературой, методиками, материалами; соответствие темы направлениям НИР кафедры маркетингового менеджмента, который облегчает поиск соответствующих научных методов и решений,

ускоряет процесс внедрения результатов исследования.

Выбирая тему, студент должен ознакомиться с перечнем и содержанием работ по данной проблеме, выделить и систематизировать вопросы, которые недостаточно разработаны, дискутируются, требуют дальнейшей разработки, не разработанные, вытекающие из выводов проведенных исследований.

В соответствии с избранной темой научного исследования студенту следует самостоятельно подобрать специальные литературные источники (книги, брошюры, статьи), нормативные документы, статистические материалы и выучить теоретические принципы и историю вопроса. С учетом этого окончательно формулируется тема.

Студент должен акцентировать внимание на том, что эффективность научного исследования обусловлена правильным использованием методологии.

Методология - наука (учение) о методах и средствах исследования. Развитие методологии науки связано с развитием методов научного познания действительности, общими законами развития научного знания, проверкой истинности теории практикой.

Главной целью методологии является изучение методов и приемов исследования, с помощью которых приобретаются новые знания в науке.

Предмет изучения методологии - это понятие и методы самой науки, область их применения, обоснованность научных результатов, осмысления достижений науки.

В связи с этим необходимо овладеть терминами: метод, методика, методология научного исследования и их взаимосвязь.

Относительно научного исследования методом является средство или система средств исследования и познания определенного объекта или явления. На принципах выбора методов, которые используются на отдельных этапах исследования, определяется методика исследования - совокупность методов и приемов правильного и целенаправленного изучения явлений, процессов.

Следует знать, что методологическим инструментом, который организует процесс исследования и определяет его логику, является рабочая гипотеза.

Рабочая гипотеза - это направляющая научная идея, которая требует дальнейшей проверки. После проверки гипотеза превращается или в достоверную теорию, или в достоверное знание определенного факта. Отказ от гипотезы, которая оказалась неправильной, также является существенным шагом вперед в поисках истины, поскольку ошибочные гипотезы углубляют познание, указывают на трудности проблемы и побуждают к поиску лучших решений.

Студенту необходимо помнить, что научный уровень исследования определяется его методом. Относительно процесса познания метод исследования является формой практического и теоретического изучения определенного объекта путем использования разных средств. Методы исследования можно разделить на общие и специальные. Общие методы используются в отдельных областях науки на отдельных этапах исследования. Специальные методы используются для решения специфических групп заданий в каждой области науки.

Методология науки выделяет теоретический и эмпирический уровни

познания. Теоретическое познание базируется на научных теориях. К эмпирическим относятся знания из повседневной осознанной практики, специальные научные данные, которые получены в процессе наблюдения, эксперимента. В связи с уровнями познание выделяют и виды методов исследования.

К эмпирическим методам научного исследования относятся наблюдение, сравнение, измерение, эксперимент.

К теоретическим методам научного исследования относятся обобщающие (восхождение от абстрактного к конкретному, идеализация, формализация, аксиоматизация) и частные (определение, описание и интерпретация).

Студент должен знать, что системный подход к изучению предметов и явлений обусловливает необходимость комплексного использования разных методов исследования.

Специальные методы, которые применяются в научных исследованиях в сфере торговли, распределяются в соответствии с отдельными этапами проведения исследований на методы сбора информации, ее обработки, анализа, программных (плановых) расчетов и методы прогнозирования.

На принципах выбранных методов, которые используются на отдельных этапах исследования, должна определяться общая методика исследования.

Обучающимся по направлению 38.04.02 Менеджмент (Магистерские программы: Менеджмент организаций и администрирование, Логистика) следует усвоить, что методические принципы исследования состоят из общенаучных, аналитических, прогностических методов.

Общенаучные методы - это системный, ситуационный анализ, программно-целевой подход, комплексные исследования. Они используются при исследовании рыночной ситуации, обосновании целей маркетинговой деятельности во взаимосвязи с целями функционирования предприятия, разработке стратегии и тактики достижения целей, маркетинговых программ, при изучении взаимосвязи расходов и результатов деятельности.

Аналитические методы включают:

- методы сравнения, группировки, балансовый, графический, табличный, цепных подстановок, индексный;
- линейное программирование - используется для решения экстремальных задач (формирование оптимального ассортимента товаров при ограниченности ресурсов, планирования товарооборота в ассортиментном разрезе, решения транспортных задач, выбор рациональных форм товарообеспечения, обоснования оптимального уровня товарных запасов, определения рационального размещения складской и торговой сети и др.);
- сетевое планирование - предназначено для исследования и управления взаимосвязанными работами, которые выполняются для достижения одной или нескольких целей (разработка программ комплексных мероприятий, направленных на увеличение продажи товаров, завоевания определенной доли рынка, получения определенной прибыли, повышения качества обслуживания, разработка новых товаров и экспериментальное их испытание на рынке; подготовка рекламных кампаний);

- теорию массового обслуживания - целесообразно использовать для определения длительности и очередности обслуживания заказчиков, покупателей, составления графиков снабжения, управления товарными запасами;

- метод деловых игр - следует применять для исследования и определения оптимальной стратегии в ситуациях, имеющих игровой характер, для выбора оптимального варианта из разных решений;

- теорию связи - рассматривает механизм обратных связей, позволяет получить информацию о рынке и более эффективно ее использовать;

- факторный анализ - позволяет определить влияние факторов на результаты маркетинговой деятельности;

- кластерный анализ - это распределение совокупности объектов на относительно однородные группы в соответствии с их потребностями;

- многомерное шкалирование - позволяет получить пространственное отражение отношений, существующих между объектами (например: оценка конкурентоспособности товаров в сравнении с образцом; сопоставление имиджа двух предприятий);

- контент-анализ - это формализированный, количественный анализ (изучение) документов с целью получения достоверной, надежной информации, в которой заинтересованные маркетологи; используется, главным образом, при работе со вторичными данными социально-психологической направленности, а также при анализе результатов опросов; направления использования анализа контента: выявление и оценка характеристик текста как индикаторов определенных сторон изучаемого объекта; выявления причин, вызывающих сообщение; оценка эффекта влияния сообщения;

- мониторинг маркетинговой деятельности - это механизм осуществления специалистами-маркетологами предприятия постоянного наблюдения по важнейшим текущим результатам маркетинговой деятельности и финансового состояния предприятия в условиях динамичной маркетинговой среды;

- дисперсионный анализ - необходимо использовать для оценки однородности исследуемой совокупности и степени влияния факторов на изучаемый процесс;

- корреляционный анализ - следует использовать для определения направления и тесноты связи с помощью коэффициента корреляции, корреляционного отношения, степени изменений результирующих показателей под воздействием разных факторов с помощью коэффициента детерминации;

- регрессионный анализ - позволяет определить формы связи и степень влияния факторов на конкретные показатели деятельности предприятия.

Для разработки разных видов прогнозов следует использовать прогностические методы (прогнозы спроса, сбыта, маркетинговых расходов, товарных запасов и др.). К ним относятся методы экспертных оценок (метод Дельфи, метод кибернетических сессий, метод мозговых атак, метод номинального коллективного мышления); методы экономико-математического моделирования с помощью динамических коэффициентов эластичности,

моделей трендов, одно- и многофакторных статичных и динамических уравнений регрессии; комплексные методы.

Также следует отметить, что существует комплекс технологий, присущих маркетингу и ориентированных на решение специфических маркетинговых проблем: маркетинговый (ситуационный) анализ; SWOT-анализ; STP-маркетинг, ABC-анализ ассортимента товаров; матричный метод; организационные механизмы для реализации теории маркетинга в практике (организационные структуры службы маркетинга, маркетинговое программирование, разработка маркетингового бюджета).

В процессе написания магистерской диссертации студентам также необходимо использовать основные методы, которые применяются для решения специфических научных и практических задач: методы системного анализа; методы теории исследования операций; кибернетический подход; методы моделирования.

Системный анализ – это методология общей теории систем, которая заключается в исследовании любых объектов с помощью представления их как систем, проведение их структуризации и следующего анализа.

Основными задачами системного анализа являются:

1) задача декомпозиции - означает представление системы в виде подсистем, которые состоят из меньших элементов;

2) задача анализа - заключается в нахождении разного рода характеристик системы, ее элементов во внешней среде с целью определения закономерностей поведения системы;

3) задача синтеза - заключается в том, чтобы на основе знаний о системе, полученных при решении первых двух задач, создать модель системы, определить ее структуру, параметры, которые обеспечивают эффективное функционирование системы, решение задач и достижение поставленных целей.

Исследование операций – это методология применения математических количественных методов для обоснования задач наиболее эффективного (или оптимального) управления системами. Целью исследования операций является количественное обоснование принятых решений по управлению системами.

Типичными задачами исследования операций являются:

- задачи распределения ресурсов;
- задачи ремонта и замены оборудования;
- задачи управления запасами;
- задачи сетевого планирования сложных проектов, подготовке производства к выпуску продукции;
- задачи выбора маршрута;
- задача массового обслуживания касается изучения систем обслуживания клиентов.

Кибернетический подход – исследование системы на основе принципов кибернетики, в частности с помощью выявления прямых и обратных связей, изучения процессов управления, рассмотрения элементов системы в виде «черных ящиков».

Широкое применение имеют различные методы моделирования, т.е.

исследование систем и процессов путем построения и изучение их моделей. При этом под моделью понимается любой абстрактный или материальный образ процесса или системы.

Имитационное моделирование – это разновидность аналогового моделирования, реализованное с помощью набора математических инструментальных средств, специальных компьютерных программ и технологий программирования, которое позволяет провести целенаправленное исследование структуры и функций реального процесса в памяти компьютера в режиме «имитации», выполнить оптимизацию его временных и стоимостных параметров.

С учетом гипотезы и методики исследования студент совместно с научным руководителем должен разрабатывать программу исследований.

При организации сбора информации в предприятии необходимо предусмотреть:

- правильный выбор объектов исследования;
- обоснованное определение показателей, подлежащих сбору;
- разработку методик получения отдельных показателей;
- правильное документальное оформление данных исследования.

Объект и предмет исследования тесно связаны с выбранным направлением исследования.

Объект исследования - процесс управления организацией по выбранному направлению исследования в условиях маркетинговой ориентации.

Предметом исследования является совокупность теоретических, методологических положений и механизм управления организацией по выбранному направлению исследования.

Правильное определение объекта и предмета исследования способствует обоснованности его результатов.

Сформулировав объект и предмет исследования, необходимо определить параметры организаций, на материалах которых осуществляется исследование, то есть полноту изучения отдельного аспекта стратегического управления организации в соответствии с целью исследования. Сбор показателей в организациях должен проводиться в несколько этапов:

- разработка перечня всех исходных показателей по каждому изучаемому вопросу и методике их получения;
- формирование перечня исходных показателей по теме исследования;
- определение источников получения информации, разработка форм сбора информации (таблицы, анкеты).

Собранные информативные материалы необходимо обработать и систематизировать с помощью таких методических приемов как классификация, типология, ранжирование. По результатам систематизации данных должны быть рассчитаны относительные и средние величины, обработанные ряды динамики, определены основные тенденции развития, разработаны таблицы, графики с использованием компьютерных технологий.

Полученную первичную и вторичную информацию необходимо проверить с точки зрения ее логического соответствия конечным результатам

исследования.

Обработанные информативные материалы обучающийся должен глубоко проанализировать с помощью комплекса экономического, маркетингового, функционально-стоимостного анализа, доказать или отбросить выдвинутые на предыдущих этапах исследования гипотезы.

Прежде чем делать выводы (короткое изложение полученных результатов), обучающемуся следует еще раз проверить завершенность каждого раздела работы и доказанность аргументации работы в целом. Лишь после этого следует формулировать выводы по сути сформулированной проблемы, вопросам практического значения, внедрению и использованию полученных результатов.

По результатам анализа обучающийся должен сформулировать четкие, точные, не перегруженные цифровыми данными и случайностями выводы относительно сформулированной проблемы, проверить, апробировать их. Обоснованные выводы необходимо изложить в соответствующих разделах магистерской диссертации.

Предложения относительно практического использования выводов при решении конкретного задания в определенных условиях должны быть перспективными. Выдвигая те или другие предложения, исследователь должен рассчитать их эффективность. В том случае, когда при исследовании рекомендуется использовать одно из нескольких конкурирующих предложений, необходимо провести сравнительный расчет эффекта и затрат по каждому варианту и выбрать тот, который обеспечивает наилучший эффект.

Собранные и обработанные в процессе исследования материалы, результаты анализа и обоснование рекомендаций необходимо превратить в согласованное, последовательное, научно-аргументированное изложение.

Общими требованиями относительно изложения результатов НИР являются: четкость построения и логическая последовательность представления материалов; убедительность аргументации; сжатость и точность формулировок, исключающих возможности субъективного и неоднозначного толкования; конкретность изложения результатов работы; доказанность выводов и обоснованность рекомендаций.

Заключительным этапом каждого исследования является его обсуждение и внедрение в практику. В процессе научной дискуссии участники должны оценить уровень исследования, выразить свое мнение относительно достижений исследователя, указать на недостатки, ошибки, обосновать возможные направления их исправления. После обсуждения работы, получения консультаций и рецензий автор-исследователь должен провести необходимые уточнения, дополнения отдельных положений, устранить возможные несогласования между разделами или подразделами.

Результативность исследования в значительной степени определяется уровнем его реализации. НИР целесообразно реализовать путем их непосредственного внедрения в практику деятельности организаций.

Ознакомившись с общей методологией научного исследования, студенту необходимо адаптировать ее к выполнению магистерской диссертации.

3. СТРУКТУРА МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ И ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К ЕЕ СОДЕРЖАНИЮ

Магистерская диссертация должна свидетельствовать об определенной квалификации, выполняться на актуальную тему, иметь научную ценность, практическую значимость и соответствующий уровень в общей методической подготовки, что должно отражаться в структуре работы и содержании ее основных разделов.

Магистерская диссертация должна состоять из таких элементов:

1. титульный лист (приложение А);
2. задание на магистерскую диссертацию (приложение Б);
3. реферат;
4. содержание;
5. введение;
6. нормативные ссылки;
7. термины и определения (приложение В);
8. основная часть (содержит разделы с соответствующими подразделами (параграфами), при необходимости пунктами и подпунктами);
9. выводы;
10. список использованных источников;
11. приложения.

Титул является первой страницей магистерской диссертации и оформляется в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования и требованиями высшего учебного заведения.

Задание на магистерскую диссертацию содержит цель, объект и предмет исследования, развернутое содержание (план) работы, календарный график выполнения работы. Задание утверждается заведующим кафедры маркетингового менеджмента.

Реферат проведенного обучающимся исследования, включает объект и предмет магистерской диссертации, методы и методологические подходы, которые применялись при исследованиях, практическое значение полученных результатов магистерской диссертации, ключевые слова.

Содержание магистерской диссертации определяется ее темой и отражается в плане, который согласовывается с научным руководителем, размещается непосредственно после задания на магистерскую диссертацию, начиная с новой страницы. Содержание включает: введение; последовательно перечисленные названия всех разделов и подразделов; выводы по разделам; выводы; список использованных источников; приложения.

Введение должно содержать такие структурные элементы:

- *актуальность темы магистерской диссертации* (необходимо осветить степень разработанности темы на современном этапе в теории и практике, ее перспективность и практическую значимость, осуществить обзор использованных источников по теме исследования, в который включают наиболее значимые, актуальные публикации);

- *цель магистерской диссертации* (маркетинговые исследования управления предприятиями по выбранному направлению исследования, разработка научно-методических и практических рекомендаций относительно совершенствования управления предприятиями по выбранному направлению исследования на основе маркетинга);
- *задачи магистерской диссертации* (должны отвечать основным направлениям (содержанию) исследования);
- *объект исследования* (процесс управления организациями по выбранному направлению исследования в условиях маркетинговой ориентации);
- *предмет исследования* (совокупность теоретических, методологических положений и механизм управления предприятиями по выбранному направлению исследования);
- *методологическая информационная база*, с помощью которой проводилось исследование;
- *научная новизна полученных результатов* (необходимо указать элементы новизны, содержащиеся в работе);
- *практическое значение полученных результатов* (необходимо определить практическое значение работы, сущность и значимость полученных результатов, указать данные об апробации результатов исследования (участие в научно-практических конференциях, публикации), дать перечень использованных стандартных и нестандартных компьютерных программ); указать *апробацию и публикации*;
- *структура работы* (магистерская диссертация состоит из введения, 4-х разделов, 7 подразделов, выводов, списка использованных источников, приложений).

В ***первом разделе*** магистерской диссертации необходимо раскрыть теоретические аспекты исследуемой темы.

Первый раздел (теоретический) магистерской диссертации должен включать 2 подраздела (объем каждого подраздела - не менее 10 страниц), в которых необходимо дать теоретическое обоснование направления исследования (научной проблемы), обобщить понятийно-категориальный аппарат, представить отношение как разных авторов, так и обучающегося к исследуемой проблеме.

В теоретическом разделе необходимо рассматривать общие подходы к исследуемой теме с использованием разных литературных источников, в том числе и зарубежных, обязательно сопоставлять разные точки зрения, использовать опубликованные данные со ссылкой на источники. Раздел должен содержать теоретическое обоснование, суть, значение, классификационные характеристики, историю и современные тенденции предмета исследования, методологические подходы. Теоретическое обоснование должно определить роль и место исследуемых явлений и процессов в деятельности организаций.

Теоретическое обоснование, суть, значение, классификационные характеристики, история и современные тенденции предмета исследования, разработки должны отражать элементы научной новизны, обоснование собственной точки зрения студента по исследуемой проблеме.

Материалы первого раздела необходимо излагать в проблемном аспекте, то есть работа не должна сводиться к копированию известных фактов и явлений из использованных источников. Студент должен продумать проблему, проанализировать и обобщить ее освещение в литературе, отразить собственное видение к позитивным и негативным тенденциям научной проблемы, используя при этом иллюстративный материал в виде таблиц, схем, рисунков.

Рекомендованное содержание подразделов первого раздела:

1. Определяется сущность и характеристика определенной управленческой категории, ее место в системе научных категорий и взаимосвязь между ними; характеризуется теоретическое и прикладное значение категории, рассматриваемой в системе управления предприятием.

2. Характеризуется достигнутый уровень теоретической разработанности и практического решения исследуемой проблемы с указанием положительных моментов и недостатков с ссылкой на литературные источники, примеры практики, определяются методы исследования.

В результате написания первого раздела обучающийся должен определить проблему, сформулировать цель и задачи по ее решению.

Раздел должен завершаться выводами, в которых необходимо обобщить основные теоретические положения темы магистерской диссертации, имеющиеся теоретические и практические проблемы, которые будут решаться в работе.

Второй (аналитико-исследовательский) раздел должен содержать 3 подраздела, отражающих направления и результаты исследования с целью решения поставленных задач для достижения цели магистерской диссертации на практических материалах организации (организаций), избранных в качестве объекта(ов) исследования.

Во втором разделе, исходя из конкретных организационно-экономических условий организаций, проводится анализ деятельности организации относительно исследуемой проблемы. Раздел должен содержать описание, характеристику современного состояния исследуемого вопроса на базе-объекте исследования, диагностику деятельности объекта относительно выбранного направления исследования, базирующегося на результатах анализа накопленного фактического материала с применением теоретических знаний и определенного методического инструментария. Содержание и количество подразделов определяется задачами исследования. Анализируемые вопросы должны освещать уровень и динамику показателей, отражать причины выявленных недостатков, имеющиеся резервы в маркетинговом менеджменте организаций. Результаты анализа должны стать обоснованием для рекомендаций относительно совершенствования управления.

Раздел должен отображать результаты самостоятельно проведенного обучающимся исследования на базе конкретных организаций. Обучающемуся необходимо провести самостоятельные наблюдения, опросы по теме исследования, обработать первичную и вторичную информацию и представить ее в табличном виде. Для обработки информации необходимо использовать современные компьютерные технологии, стандартные и нестандартные

компьютерные программы. Раздел должен завершаться выводами, которые содержат результаты исследования практического аспекта по всем его трем подразделам.

В ***третьем разделе*** необходимо отразить предложения и рекомендации автора относительно совершенствования исследуемого направления в магистерской диссертации, в частности, собственные разработки: программы, модели, алгоритмы, методические подходы и тому подобное. В этом разделе описываются направления совершенствования деятельности относительно рассматриваемой проблемы, даются конкретные рекомендации и осуществляется расчет экономического (условно-экономического), социального эффекта от их внедрения. Также в разделе предлагаются основные направления решения выявленных проблем и поставленных задач. На основе выполненных теоретических исследований и результатов анализа, проведенного во втором разделе, формулируются и экономически обосновываются предложения автора. Раздел завершается выводами.

Четвертый раздел «Гражданская оборона» выполняется в соответствии с методическими рекомендациями, разработанными кафедрой естествознания и БЖД.

В ***выводах*** магистерской диссертации обучающийся должен сформулировать обобщенные выводы, то есть кратко изложить результаты теоретических и практических исследований, исходя из поставленных во введении задач, с указанием основных направлений (этапов), использованных методов и инструментария, изложить результаты исследования по каждой задаче исследования. Также в выводах даются конкретные рекомендации относительно совершенствования исследуемых вопросов, указываются элементы новизны в разработках автора и практическая значимость работы с обоснованием экономической и социальной эффективности реальных предложений автора.

В ***список использованных источников*** следует включать источники, на которые в тексте есть ссылка, а также те, которые использованы при изложении конкретных положений. Список состоит из законодательных актов, нормативных материалов, отечественной и зарубежной научной, учебно-методической и специальной литературы, профессиональных изданий, информационных ресурсов сети Интернет. Составляя список использованных источников, следует придерживаться требований государственного стандарта ГОСТ Р 7.0.100-2018 СИБИД. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления.

В ***приложениях*** приводятся вспомогательные материалы: копии документов, выдержки из законодательно-нормативных документов, отчеты, инструкции/положения/правила, результаты социологических и маркетинговых исследований, громоздкие таблицы, рисунки и т.п.

Для очной формы обучения обязательно к магистерской диссертации прилагается **автореферат диссертации** – реферат проведенного обучающимся исследования, составленный как самостоятельный документ объемом 7-10 страниц печатного текста.

Автореферат магистерской диссертации включает:

- общую характеристику работы, которая должна соответствовать приведенному в магистерской диссертации содержанию и согласовываться со структурным элементом «Введение»: актуальность, цель и задачи исследования; объект, предмет, научная новизна исследования; методы и методология проведения исследования; практическая значимость полученных результатов; апробация результатов исследования; структура и объем магистерской диссертации;

- основное содержание работы (кратко излагается суть магистерской диссертации по разделам);

-выводы (приводятся выводы и предложения по магистерской диссертации);

- список публикаций по теме магистерской диссертации;

- аннотацию работы на русском и английском языках.

4. ОФОРМЛЕНИЕ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Оформление магистерской диссертации должно соответствовать требованиям действующих нормативных документов по стандартизации (раздел 9 данного учебного пособия).

Магистерская диссертация выполняется обучающимся в виде рукописи в печатном и в электронном виде. Рукопись магистерской диссертации должна быть переплетена в твердую обложку. Электронная версия магистерской диссертации записывается на компакт-диск в формате PDF, который передается в Научную библиотеку ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ» для размещения в электронно-библиотечной системе.

Магистерская диссертация должна быть выполнена в текстовом редакторе Microsoft Word и отпечатана на принтере на листах белой бумаги формата А4 (210×297 мм) с одной стороны. Текст на листе должен иметь книжную ориентацию. Основной цвет шрифта – черный.

Параметры страниц в электронной версии работы: верхнее поле – 2 см, нижнее – 2 см, левое – 3 см, правое – 1,5 см; межстрочный интервал – 1,5; количество строк на странице – не более 40 (размер шрифта – 14 пунктов; гарнитура – Times New Roman). Текст работы должен быть отформатирован по ширине страницы, иметь отступы 1,25 см в начале каждого абзаца.

Страницы магистерской диссертации нумеруются арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы проставляется в правом верхнем углу страницы без точки в конце.

Титульный лист магистерской диссертации включается в общую нумерацию страниц, но номер страницы на нем не проставляется. Приложения включаются в общую нумерацию страниц.

Каждый структурный элемент магистерской диссертации начинается с новой страницы.

Заголовки структурных элементов: «СОДЕРЖАНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», «НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ», «ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ», «РАЗДЕЛ», «ВЫВОДЫ», «СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ», «ПРИЛОЖЕНИЯ» печатают прописными (большими) буквами симметрично тексту без точки в конце, не подчеркивая. Перенос слов в заголовке разделов не допускается.

Заголовки подразделов (параграфов) печатаются строчными (маленькими) буквами (кроме первой прописной) с абзацного отступа, без точки в конце, не подчеркивая.

Все таблицы в тексте должны быть пронумерованы и иметь заголовок (сверху). Все рисунки также должны быть пронумерованы, оси на графиках должны иметь обозначения, названия рисунков подписываются внизу под рисунком.

Таблицы и иллюстрации следует размещать в работе непосредственно после текста, где они упоминаются впервые, или на следующей странице. На все таблицы и иллюстрации должны быть ссылки в работе. Если таблицы или иллюстрации созданы не автором работы, необходимо при представлении их в

работе придерживаться требований действующего законодательства об авторских правах.

Таблицы, равно как и иллюстрации, следует нумеровать арабскими цифрами порядковой нумерацией в пределах раздела, за исключением таблиц (иллюстраций), которые приводятся в приложениях. Номер таблицы (иллюстрации) состоит из номера раздела и порядкового номера таблицы (иллюстрации), отделенных точкой, например, «Таблица 2.1» - первая таблица второго раздела.

Таблица должна иметь название, которое печатают строчными буквами (кроме первой прописной). Название таблицы следует помещать над таблицей слева, без абзацного отступа в одну строку с ее номером через тире.

Если строки или графы таблицы выходят за пределы формата страницы, таблицу разделяют на части, перенося часть таблицы на следующую страницу, повторяя в каждой части таблицы ее заголовок и столбцы. При разделении таблицы на части на каждую страницу переносится ее заголовок.

Слово «Таблица» и ее номер следует писать один раз слева над первой частью таблицы, над другими частями пишут: «Продолжение таблицы_____» с указанием номера таблицы.

Иллюстрации должны также иметь название, которое размещают под иллюстрацией. По необходимости под иллюстрацией размещают объяснительные данные (подрисуночный текст). Иллюстрация обозначается словом «Рисунок_», которое вместе с номером и названием иллюстрации размещают после пояснительных данных, например, «Рисунок 2.1 - Схема аппарата управления предприятия". Слово «Рисунок» следует писать слева под иллюстрацией без абзацного отступа в одну строку с его номером через тире.

В случае необходимости объяснения содержания текста, таблицы или иллюстрации в работе используют примечания. Примечание располагается непосредственно после текста, таблицы, иллюстрации, которых они касаются. Одно примечание не нумеруют. Слово «Примечание» печатают с большой буквы с абзаца, не подчеркивают, после слова «примечание» ставят точку и с большой буквы в той же строке излагают текст примечания.

Например

Примечание._____.

Несколько примечаний нумеруют последовательно арабскими цифрами с точкой. После слова «Примечание» ставят двоеточие и с новой строки с абзаца после номера примечания с большой буквы излагают текст примечания.

Например

Примечание:

1._____

2._____

Формулы и уравнения располагают непосредственно после текста, в котором они упоминаются, посредине страницы. Выше и ниже каждой формулы должно быть не менее одной свободной строки. Номер формулы и уравнения состоит из номера раздела и порядкового номера формулы или уравнения, отделенных точкой, и отмечается на уровне формулы или уравнения

в скобках в крайнем правом положении на строке.

Объяснение значения каждого символа и числового коэффициента следует давать с новой строки. Первую строку объяснения начинают с абзаца словом «где» без двоеточия.

При написании работы студент должен творчески использовать информацию, представленную в литературе, а при использовании материала, отдельных результатов, факторов, цифр делать ссылку на соответствующий источник.

Ссылки на источники оформляются внутри текста в квадратных скобках. При цитировании в квадратной скобке указывается номер источника в списке использованных источников и желательно страницу, на которой изложена данная цитата в этом источнике.

В тексте магистерской диссертации следует давать ссылку на номера списка использованных источников. Ссылку в тексте работы на источник следует отмечать его порядковым номером в перечне, выделенным двумя квадратными скобками, например, [54]. Если ссылка делается на отдельную страницу, она также указывается в квадратных скобках после номера источника в списке использованных источников, например [54, с. 23].

Список использованных источников оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ Р 7.0.100-2018 СИБИД. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления.

Список источников, которые использовались при написании магистерской диссертации, отражает степень овладения обучающимся данной проблемой. При составлении списка использованных источников необходимо придерживаться требований, которые предъявляются к их оформлению. В списке источников, которые использовались при написании магистерской диссертации, сначала целесообразно привести законодательные акты (кодексы, законы, постановления, указы), а потом в алфавитном порядке представить перечень монографий, учебников, статей и т.п.

Приложения приводятся в конце магистерской диссертации. Каждое приложение начинается с новой страницы с указанием его обозначения.

В Приложения могут быть включены дополнительные таблицы, иллюстрации, материалы, которые из-за большого объема, специфики или формы представления не могут быть отнесены в основную часть (промежуточные расчеты; методики, программы, анкеты и др.).

Приложения оформляют как продолжение работы на следующих ее страницах, размещая их в порядке появления ссылок в тексте. Каждое приложение должно начинаться с новой страницы. Оно должно иметь заглавие. Заглавие приложения начинается с прописной буквы симметрично относительно текста страницы. Посредине строки над заглавием должно быть написано слово «ПРИЛОЖЕНИЕ_» и прописная буква, которая помечает приложение. Приложения стоит помечать последовательно прописными

буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением Ё, З, Й, О, Ч, Ь, Ы, Ъ. Одно приложение обозначается как ПРИЛОЖЕНИЕ А.

Если приложение содержит несколько таблиц или рисунков, они нумеруются, их номер состоит из буквы, которая указывает приложение, и порядкового номера таблицы (рисунка в нем), разделенных точкой. Например, Таблица В.2.

Приложения должны быть перечислены в содержании магистерской диссертации с указанием их номеров, заголовков и страниц.

Текст магистерской диссертации должен соответствовать научному стилю изложения и не содержать грамматических ошибок. ВКР с большим количеством ошибок не допускается к защите. Вписывать в отпечатанный текст отдельные слова, формулы, условные обозначения допускается только черными чернилами (пастой) или черной тушью.

Текст магистерской диссертации должен соответствовать научному стилю изложения и не содержать грамматических ошибок. ВКР с большим количеством ошибок не допускается к защите. Вписывать в отпечатанный текст отдельные слова, формулы, условные обозначения допускается только черными чернилами (пастой) или черной тушью.

5. ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Организация выполнения магистерской диссертации начинается с выбора темы. Темы работ должны быть актуальными, учитывать потребности управленческой практики. Тематика магистерских диссертаций представлена в разделе 7 данного учебного пособия.

Тему магистерской диссертации обучающийся должен выбирать из рекомендованной кафедрой маркетингового менеджмента тематики самостоятельно, с учетом своих научных интересов, уровня теоретической подготовки, возможности получения информации в предприятиях, на материалах которых будет проводиться исследование. Обучающийся выбирает тему, учитывая, как правило, темы своих предыдущих курсовых работ. В то же время он может предложить другую тему с обоснованием ее целесообразности, актуальности и возможности раскрытия, а также с учетом заказа предприятия-базы практики на разработку конкретной темы. Для обучающихся заочной и очно-заочной форм обучения тема магистерской диссертации, кроме того, должна быть связана с местом их работы, должностью, которую они занимают, квалификацией, приобретенным опытом и иметь практическое значение для конкретной организации.

Тематика магистерской диссертации должна быть актуальной, соответствовать современному уровню и перспективам развития науки, а по своему содержанию отвечать задачам подготовки высококвалифицированных специалистов, с учетом выбранного выпускниками направления подготовки магистерской программы.

Обучающийся обязан выбрать тему магистерской диссертации не позднее 1 месяца до начала преддипломной практики, запланированной календарным учебным графиком.

По письменному заявлению обучающегося ему предоставляется возможность подготовки и защиты магистерской диссертации по теме, предложенной обучающимся, в случае обоснованности целесообразности ее разработки для практического применения в соответствующей области профессиональной деятельности или на конкретном объекте профессиональной деятельности.

В случае, если обучающийся не выбрал тему магистерской диссертации в установленный срок, тема магистерской диссертации ему определяется решением заведующего кафедрой маркетингового менеджмента.

Темы магистерских диссертаций могут предлагаться конкретными предприятиями, организациями, учреждениями. В этом случае предприятие, организация, учреждение подает кафедре письменный заказ (приложение Г) на выполнение определенной темы. Важно, чтобы тема магистерской диссертации была актуальна для того предприятия, организации, учреждения, на материалах которого будут проведены исследования, учитывала научные и профессиональные интересы обучающегося и накопленные им теоретические знания.

Предварительное закрепление обучающихся за темами и руководителями (консультантами) осуществляется на основании заявления обучающегося (приложение Д) на имя заведующего выпускающей кафедрой, обсуждается на заседании кафедры маркетингового менеджмента и фиксируется в протоколе.

Темы магистерских диссертаций, с указанием руководителей и при необходимости консультанта (консультантов), утверждаются приказом ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ» и доводятся до сведения обучающихся не позднее, чем за 6 месяцев до даты начала государственной итоговой аттестации.

Изменение темы магистерской диссертации возможно в исключительных случаях по личному заявлению выпускника и представлению заведующего кафедрой маркетингового менеджмента на основании выписки из протокола заседания выпускающей кафедры не позднее, чем за один месяц до начала государственной итоговой аттестации и оформляется приказом ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ».

Руководство магистерской диссертацией. Для подготовки магистерской диссертации за обучающимся закрепляется руководитель ВКР из числа профессорско-преподавательского состава кафедры маркетингового менеджмента и при необходимости консультант (консультанты).

Руководство магистерскими диссертациями осуществляют квалифицированные преподаватели (профессора, доценты, старшие преподаватели) кафедры маркетингового менеджмента.

В целях обеспечения надлежащего качества и установленных сроков выполнения магистерских диссертаций выпускающая кафедра формирует календарный план подготовки ВКР.

Основные функции руководителя магистерской диссертации:

− разработка и выдача обучающемуся Задания на магистерскую диссертацию (приложение Б), утвержденного заведующим кафедрой;

− консультационная помощь в подготовке плана ВКР, подборе необходимой литературы, выборе методики исследования, распределении времени на выполнение отдельных частей ВКР и др.;

− систематический контроль за исполнением календарного плана выполнения ВКР и проверка качества работы по частям и в целом;

− контроль выполнения обучающимся требований относительно авторской самостоятельности, полноты исследования, внутренней логической связи, последовательности и грамотности изложения материала ВКР;

− периодическая отчетность на заседаниях выпускающей кафедры о ходе выполнения ВКР обучающимся;

− оказание практической помощи в подготовке текста доклада, компьютерной презентации и иллюстративного материала к защите ВКР;

− проверка выполненной работы и принятие решения о рекомендации ВКР к защите;

− представление письменного отзыва о работе обучающегося в период подготовки ВКР.

В функции консультанта входит консультирование обучающегося по подготовке соответствующего раздела ВКР (раздела 4. Гражданская оборона), подбору литературы и фактического материала.

Кафедра периодически заслушивает информацию руководителей работ о ходе подготовки студентами магистерских диссертаций. Студенты, которые не придерживаются графика выполнения работы и имеют отставание от него, могут быть приглашены на заседание кафедры или на беседу к заведующему кафедрой.

При выполнении магистерской диссертации студент должен:

- всесторонне изучить проблему темы научного исследования, ее практические и теоретические аспекты;
- проанализировать научную литературу по выбранной теме и проблеме исследования;
- собрать и обобщить практические материалы;
- обосновать собственное мнение относительно рассматриваемой проблемы, отношение к существующим научным подходам, точкам зрения, практической значимости;
- сформулировать собственные обоснованные предложения.

Содержание магистерской диссертации должно отвечать ее теме и плану.

Представление первого варианта магистерской диссертации руководителю должно быть не позже чем через месяц после срока, отмеченного в приказе ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ» о закреплении тем магистерских диссертаций.

По решению кафедры маркетингового менеджмента может проводиться предварительная защита магистерской диссертации в порядке, установленном кафедрой.

6. ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАЩИТЫ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

К защите магистерской диссертации допускаются обучающиеся, которые успешно и в полной мере выполнили учебный план.

Магистерская диссертация подается научному руководителю для проверки в сроки, определенные в задании на магистерскую диссертацию.

После завершения подготовки обучающимся магистерской диссертации руководитель ВКР представляет письменный отзыв о работе обучающегося в период подготовки ВКР.

В отзыве руководителя магистерской диссертации отражается:

− актуальность и новизна темы;
− соответствие содержания работы теме;
− степень самостоятельности раскрытия темы;
− уровень теоретической и практической разработки темы;
− логичность, четкость, грамотность изложения материала;
− обоснованность и новизна выводов;
− практическая значимость полученных результатов;
− соответствие требованиям к оформлению работы;
− имеющиеся в работе и отмеченные ранее недостатки, не устраненные обучающимся;
− оценка качества работы обучающегося в период подготовки ВКР;
− соответствие ВКР требованиям ФГОС ВО.

Также могут быть даны рекомендации к публикации работы, внедрению ее результатов, представлению работы на конкурс.

Заканчивается письменный отзыв руководителя формулировкой рекомендации к защите, но без указания конкретной оценки за ВКР.

Пример отзыва руководителя представлен в приложении Е.

Магистерские диссертации подлежат рецензированию.

Для проведения рецензирования выпускной квалификационной работы указанная работа направляется одному или нескольким рецензентам из числа лиц, не являющихся работниками кафедры, либо факультета (института), либо организации, в которой выполнена ВКР. Рецензент проводит анализ и представляет на выпускающую кафедру письменную рецензию на указанную работу.

Рецензент проводит анализ магистерской диссертации и представляет письменную рецензию на работу (приложение Ж) .

В рецензии на магистерскую диссертацию отражается:

− актуальность и новизна темы;
− обоснованность структуры работы;
− достаточность информационных данных;
− обоснованность избранной методики исследования;
− уровень теоретической и практической разработки темы;
− логичность, четкость, грамотность изложения материала;
− обоснованность и новизна выводов;

− практическая значимость полученных результатов;
− достоинства и недостатки работы;
− соответствие ВКР требованиям ФГОС ВО;
− предлагаемая оценка за ВКР.

Выпускающая кафедра обеспечивает ознакомление обучающегося с отзывом и рецензией не позднее чем за 5 календарных дней до дня защиты магистерской диссертации.

Очень важно, чтобы реальные предложения автора работы были внедрены или приняты к внедрению в предприятии, по материалам которого выполнена работа. Это должно быть подтверждено актом (справкой) о внедрении, подписанным руководителем предприятия (приложение И).

Допущенная к защите магистерская диссертация, а также компакт-диск с электронной версией работы в формате PDF, отзыв руководителя и рецензия на ВКР передаются в государственную аттестационную комиссию не позднее чем за 2 дня календарных дня до дня защиты ВКР.

Защита магистерских диссертаций проводится государственными аттестационными комиссиями (далее – ГАК) в целях:

− определения соответствия результатов освоения обучающимися ОПОП ВО соответствующим требованиям ФГОС ВО;

− контроля качества подготовки выпускников, уровня их подготовленности к самостоятельной профессиональной деятельности, проверки умения вести публичные дискуссии и защищать результаты выполненной работы.

Защита магистерских диссертаций проводится на открытых заседаниях ГАК.

Для рассмотрения апелляций по результатам защиты ВКР создаются апелляционные комиссии.

Председатель ГАК, утвержденный из числа лиц, не работающих в ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ», имеющий ученую степень доктора наук и (или) ученое звание профессора, либо являющийся ведущим специалистом – представителем работодателей или их объединений в соответствующей области профессиональной деятельности, организует и контролирует деятельность ГАК, обеспечивает единство требований, предъявляемых к обучающимся при защите ВКР.

Заседание ГАК считается правомочным, если в нем участвует не менее двух третей от числа лиц, входящих в состав ГАК.

Защита проводится с обязательным участием обучающегося. При возможности на защите может присутствовать руководитель ВКР и рецензент.

При защите магистерской диссертации могут применяться дистанционные образовательные технологии. Особенности проведения защиты ВКР с применением дистанционных образовательных технологий определяются Порядком проведения государственной итоговой аттестации с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

На защите магистерской диссертации обучающийся выступает с кратким

докладом (до 15 минут) по теме работы. Выступление должно отражать актуальность темы исследования, его цель и задачи, степень изученности проблемы, структуру работы и полученные выводы. Выступление может иллюстрироваться презентацией и/или раздаточным материалом для членов ГАК и при необходимости для других присутствующих на защите.

После выступления обучающегося, члены ГАК или иные присутствующие на защите лица задают ему вопросы по теме магистерской диссертации или по затронутым в ней проблемам. Далее председатель ГАК знакомит с содержанием отзыва руководителя и рецензии, а в случае присутствия на заседании ГАК руководителя и рецензента предоставляет возможность им выступить самостоятельно.

Обучающемуся предоставляется возможность ответить на замечания, приведенные в отзыве и рецензии, а также сделанные в ходе защиты членами ГАК.

Оценка магистерской диссертации включает:

− оценку качества выполненной работы;

− оценку качества защиты работы.

Оценка качества выполненной магистерской диссертации:

1. Актуальность, обоснованность проблемы исследования и темы работы

– ориентация магистерской диссертации на решение актуальных практических проблем (задач) в сфере профессиональной деятельности. Предполагает оценку степени убедительности оснований, побудивших обучающегося выбрать данную проблем (задачу) для изучения ее по конкретному предприятию, организации, учреждению.

2. Уровень обоснованности решений базируется на уровне теоретической проработки проблемы (задачи), методической грамотности и достаточности проведенных исследований, качестве обоснования предлагаемых решений.

Оценка уровня теоретической проработки проблемы (задачи) предполагает оценку широты и качества использованных в работе источников информации, логики изложения материала, теоретического обоснования возможных решений проблемы (задачи).

Оценка методической грамотности проведенных исследований основана на оценке обоснованности применяемых методик исследования, информационной адекватности, а также правильности использования выбранных методов и методик анализа.

Достаточность и качество обоснования предлагаемых решений оценивается по глубине проработки рассматриваемых в работе вопросов, грамотности аргументации в изложении решений.

3. Научный уровень магистерской диссертации отражают качество, глубина, корректность и достоверность выполненных теоретических и экспериментальных исследований, расчетов, испытаний, опытов, степень обоснованности принятых при этом допущений, степень глубины и полноты анализа полученных теоретических, расчетных и экспериментальных результатов, достоверность и обоснованность сделанных при этом теоретических и практических выводов, а также направления использования современных информационно-вычислительных и программных средств и

комплексов, информационных и моделирующих технологий, методик организации и проведения экспериментов.

4. Практическая значимость выполненной магистерской диссертации оценивается, исходя из возможности практического применения полученных теоретических, расчетных и экспериментальных результатов.

5. Качество оформления магистерской диссертации оценивается по качеству оформления в работы целом: текстового материала, графических и иллюстративных материалов, степени соблюдения в них современных нормативных требований, а также по грамотности изложения текстовых материалов, правильности подготовки сопроводительной документации.

6. Оценка руководителя магистерской диссертации.

7. Оценка рецензента магистерской диссертации.

8. Высокий уровень научно-технической и творческой активности выпускника, выраженный в результативной научной работе: опубликовании материалов магистерской диссертации в различных изданиях, отчетах о НИР, оформлении заявок подготовке конкурсных работ, отмеченных медалями или дипломами и т.п., является фактором, повышающим оценку качества выполненной магистерской диссертации.

Оценка качества защиты магистерской диссертации:

1. Качество доклада оценивается исходя из формы его представления и содержания. Основой для оценки формы представления доклада служат: степень свободы и уверенности изложения материала, способность выпускника выделить научную и практическую ценность выполненных исследований, умение использовать графический, иллюстративный материал.

Уровень содержания доклада оценивается по соответствию доклада содержанию работы, полноте, аргументированности и логической последовательности изложения содержания магистерской диссертации, обоснованию используемых методов решения, полученных результатов, практических рекомендаций, выводов, доказательству их корректности, достоверности и практической значимости.

2. Качество ответов на вопросы оценивается по правильности, четкости, полноте и обоснованности ответов, умения лаконично и точно сформулировать свои мысли, используя при этом необходимую научную терминологию.

3. Поведение на защите магистерской диссертации отражают: степень адекватности восприятия, правильность и полнота ответов на поставленные вопросы.

Критерии оценки магистерской диссертации:

«Отлично» (90-100 баллов / А) – ВКР выполнена на актуальную тему, в ней приведен анализ исследуемой проблемы (задачи); представлены результаты собственных исследований; отражены научно-обоснованные результаты исследования. Работа выполнена с использованием компьютерных технологий, компьютерных программ или собственных программных продуктов.

«Хорошо» (80-89 баллов / В) – ВКР и ее защита отвечают признакам оценки «отлично». Выявлен широкий профессиональный кругозор выпускника, его умение логично мыслить. Однако в ответах допускаются неточности, которые не изменяют сущности вопроса.

«Хорошо» (75-79 баллов / B) – ВКР и ее защита отвечают признакам оценки «хорошо». Выпускник в процессе защиты проявляет широкий профессиональный кругозор, умение логично мыслить. В ответах допускаются неточности, которые не изменяют сущности вопроса.

«Удовлетворительно» (70-74 балла / D) – ВКР и ее защита, главным образом, отвечают тем требованиям, которые предъявляются к знаниям основного фактического материала. Однако в ответах недостаточно точно формулируются причинно-следственные связи между явлениями и процессами, оперирование фактами происходит на уровне запоминания. Наглядное сопровождение работы подготовлено на достаточном уровне.

«Удовлетворительно» (60-69 баллов / E) – ВКР и ее защита, главным образом, отвечают тем требованиям, которые предъявляются к знаниям основного фактического материала. Однако в ответах недостаточно точно формулируются причинно-следственные связи между явлениями и процессами, оперирование фактами происходит на уровне запоминания. Наглядное сопровождение работы недостаточно. Выступление выпускника было не четким; доклад подготовлен в упрощенной форме.

«Неудовлетворительно» (36-59 баллов / F) – ВКР и ее защита не отвечают предъявляемым требованиям. Выпускник не знает большей части фактического материала, не умеет устанавливать причинно-следственные связи между явлениями и процессами, заучив материал без его осознания.

Решения ГАК принимается простым большинством голосов от числа лиц, входящих в состав комиссии и участвующих в заседании. При равном числе голосов председатель ГАК обладает правом решающего голоса.

Решение, принятое ГАК, оформляется протоколом, который подписывается председателем и секретарем ГАК.

Обучающиеся, не защитившие ВКР в связи с неявкой по уважительной причине (временная нетрудоспособность, исполнение общественных или государственных обязанностей и др.), вправе защитить ее в течение 6 месяцев после завершения государственной итоговой аттестации.

Обучающийся должен представить в организацию документ, подтверждающий причину его отсутствия.

Обучающиеся, не защитившие магистерские диссертации в связи с неявкой по неуважительной причине или в связи с получением оценки «неудовлетворительно», отчисляются из ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ» с выдачей справки об обучении как не выполнившие обязанностей по добросовестному освоению образовательной программы и выполнению учебного плана.

Порядок и сроки повторного прохождения государственной итоговой аттестации установлены Порядком проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры.

При повторном прохождении государственной итоговой аттестации по желанию обучающегося ему может быть установлена иная тема магистерской диссертации.

По результатам защиты магистерской диссертации обучающийся имеет

право на апелляцию.

Обучающийся имеет право подать в апелляционную комиссию письменную апелляцию о нарушении, по его мнению, установленной процедуры проведения защиты магистерской диссертации и (или) о несогласии с полученной оценкой результатов защиты магистерской диссертации. Порядок и сроки подачи и рассмотрения апелляции установлены Порядком проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры.

Порядок проведения защиты ВКР для выпускников из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, а также для лиц, обучающихся в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, расположенных на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области, Херсонской области, в 2023/24 учебном году по образовательным программам высшего образования, установлены Порядком проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры.

7. ТЕМАТИКА МАГИСТЕРСКИХ ДИССЕРТАЦИЙ

7.1. По направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (Магистерская программа: Менеджмент организаций и администрирование)

1. Менеджмент организаций

1.1. Эффективность (результативность) менеджмента организации в рыночных условиях.

1.2. Моделирование корпоративной стратегии организации в рыночных условиях.

1.3. Моделирование функциональной стратегии организации в рыночных условиях.

1.4. Организационно-экономический механизм управления организацией на современном этапе.

1.5. Управление бизнес-процессами в организации розничной (оптовой) торговли.

1.6. Система производственного менеджмента организации и ее совершенствование в рыночных условиях.

1.7. Совершенствование функций менеджмента организаций на современном этапе.

1.8. Производственная стратегия организации в условиях динамичной среды.

1.9. Стратегия и тактика кадрового менеджмента организации в современных условиях.

1.10. Формирование и развитие эффективной системы управления персоналом в рыночных условиях.

1.11. Процессный подход как инструмент повышения эффективности деятельности организации.

1.12. Управление кадровым потенциалом организации в рыночных условиях.

1.13. Формирование комплексной системы управления персоналом – основа повышения эффективности труда в организации.

2. Современный стратегический анализ

2.1. Анализ бизнес-ландшафта организации и его совершенствование.

2.2. Стратегический сценарный анализ в организации на современном этапе.

2.3. Современный отраслевой анализ: идентификация движущих сил рынка.

2.4. Стратегический анализ цепочки ценностей в организации на современном этапе.

2.5. Анализ стратегических возможностей организации на основе матричного подхода.

2.6. Анализ стратегических альтернатив деятельности организации.

2.7. Информационная система и технологии в стратегическом анализе деятельности организации.

2.8. Стратегии управления бизнес-позицией организации в условиях нестабильности внешней среды.

3. Инновационный менеджмент

3.1. Инновационная политика в менеджменте организацией (учреждением).

3.2. Управление инновационной деятельностью организации (учреждения) в современных условиях.

3.3. Организация инновационной деятельности как функция менеджмента в рыночных условиях.

3.4. Механизм маркетинга инноваций в организации (учреждении) на современном этапе.

3.5. Разработка инновационной стратегии развития организации в рыночных условиях.

3.6. Стратегическое управление инновационной деятельностью организации в условиях нестабильности внешней среды.

3.7. Планирование инновационных процессов в организации в современных условиях.

3.8. Управление инновационными процессами в организации как основа обеспечения конкурентных преимуществ.

3.9. Эффективность управления инновационной деятельностью организации в условиях маркетинговой ориентации.

3.10. Комплексный подход – основа эффективного управления инновационной деятельностью организации.

4. Управление изменениями

4.1. Управление стратегическими изменениями в условиях маркетинговой ориентации организации.

4.2. Управление изменениями в системе стратегического менеджмента организации.

4.3. Процесс осуществления стратегических изменений в организации на основе маркетинга.

4.4. Управление процессом реализации стратегических изменений в организации на современном этапе.

4.5. Реализация стратегий организации на основе концепции стратегических изменений.

5. Менеджмент взаимодействия

5.1 Формирование системы взаимодействия организации с факторами маркетинговой среды.

5.2 Управление взаимодействием организации на современном этапе.

6. Стратегический маркетинг

6.1. Управление стратегическим маркетингом в организации на современном этапе.

6.2. Маркетинговые стратегии сегментации в менеджменте организации в

рыночных условиях.

6.3. Маркетинговые стратегии дифференциации в менеджменте организации на современном этапе.

6.4. Маркетинговый анализ стратегических позиций организации на современном этапе.

6.5. Конкурентные маркетинговые стратегии в менеджменте организации в рыночных условиях.

6.6. Маркетинговые товарные стратегии в менеджменте организации на современном этапе.

6.7. Стратегическое управление маркетинговой ценовой политикой организации на современном этапе.

6.8. Маркетинговые стратегии коммуникаций в менеджменте организации на современном этапе.

6.9. Формирования, реализация и оценка результативности маркетинговых стратегий организации в рыночных условиях.

6.10. Стратегическое управление конкурентной рациональностью организации в условиях динамичной конкурентной среды.

7. Управление качеством

7.1. Стратегическое управление качеством в условиях маркетинговой ориентации организации.

7.2 Система стратегического управления качеством в организации на основе маркетинга.

7.3. Стратегии управления качеством в условиях турбулентной маркетинговой среды организации.

8. Управленческое консультирование

8.1. Управленческое консультирование в системе стратегического менеджмента организации.

8.2. Механизм процесса управленческого консультирования организации.

8.3. Стратегия и тактика управления консалтинговой фирмой на современном этапе.

9. Стратегия и тактика управления фирмой

9.1. Стратегия и стратегический набор в управлении перспективным развитием организации.

9.2. Стратегии управления бизнес-позицией организации в условиях маркетинговой ориентации.

9.3. Стратегии управления внутренним инновационным потенциалом организации.

9.4. Процесс разработки стратегий организации на современном этапе.

9.5. Стратегические решения в менеджменте организации в современных условиях.

9.6. Механизм реализации стратегий организации на современных условиях.

9.7. Тактика организации в процессе реализации стратегии.

9.8. Управление реализацией стратегии и тактики организации.

9.9. Анализ эффективности реализации стратегии организации в современных условиях.

10. Корпоративное управление

10.1. Корпоративная стратегия в управлении организацией.

10.2. Системное корпоративное управление в стратегическом менеджменте организации.

10.3. Корпоративное управление организацией в условиях рыночной экономики.

10.4. Эффективность корпоративного управления организации на современном этапе.

11. Бренд-менеджмент предприятия

11.1. Бренд-менеджмент в системе стратегического менеджмента организации.

11.2. Управление брендом организации на основе маркетинга в рыночных условиях.

11.3. Стратегический маркетинговый подход к управлению брендом товарного портфеля в рыночных условиях.

11.4. Стратегическое управление брендом организации на основе ценностно-ориентированного подхода.

11.5. Стратегическое управление имиджем организации на современном этапе.

12. Паблик рилейшнз

12.1. Связи с общественностью в системе стратегического маркетингового управления организациями.

12.2. Стратегическое PR -управление организацией в рыночных условиях.

12.3. PR-стратегии в управлении имиджем организации в современных условиях.

13. Психология управления

13.1. Психологические аспекты в стратегическом менеджменте персонала организации на современном этапе.

13.2. Психологические аспекты в процессе принятия стратегических решений организации.

13.3. Психологический климат трудового коллектива в системе менеджмента организации на современном этапе.

14. Стратегическое управление персоналом

14.1. Стратегическое управление персоналом организации в рыночных условиях.

14.2. Стратегическое управление кадровым потенциалом организации в условиях маркетинговой ориентации.

14.3. Стратегическое управление трудовой мотивацией персонала организации в

рыночных условиях.

14.4. Мотивация как функция стратегического управления организациями на современном этапе.

14.5. Стратегия и тактика формирования мотивационного механизма в организации в рыночных условиях.

14.6. Управленческие решения в системе стратегического менеджмента персонала организации на современном этапе.

14.7. Стратегический контроллинг персонала организации на современном этапе.

15. Управление маркетингом предприятия

15.1. Управление маркетинговой деятельностью организации в условиях рыночной экономики.

15.2. Стратегическое управление маркетинговым потенциалом в условиях рыночной экономики.

15.3. Организация маркетинговой деятельности как функция менеджмента на современном этапе.

15.4. Стратегическое управление коммерческой деятельностью организации в условиях маркетинговой ориентации.

15.5. Стратегическое управление маркетинговым сбытовым потенциалом в рыночных условиях.

15.6. Программирование маркетинговой деятельности в управлении организацией в рыночной экономике.

15.7. Контроль в системе управления маркетингом организации на современном этапе.

15.8 Стратегическое управление маркетинговой деятельностью организации в условиях рыночной экономики.

15.9. Стратегическое управление закупочной деятельностью в условиях маркетинговой ориентации.

16. Антикризисное управление

16.1. Управление организацией в условиях кризиса.

16.2. Стратегии антикризисного управления организацией в рыночных условиях.

16.3. Риски в системе антикризисного управления маркетинговой деятельностью организации.

16.4. Стратегическое управление рискозащищенностью организации.

16.5. Стратегическое управление рисками в условиях маркетинговой ориентации организации.

17. Управление конкурентоспособностью

17.1. Управление конкурентоспособностью организации в условиях маркетинговой ориентации.

17.2. Стратегическое маркетинговое управление конкурентоспособностью организации.

17.3. Стратегическое управление конкурентным потенциалом организации в условиях маркетинговой ориентации.

17.4. Стратегическое маркетинговое управление конкурентной политикой организации.

17.5. Стратегическое маркетинговое управление организацией на основе бенчмаркинга.

17.6. Стратегическое управление конкурентными преимуществами на основе ко-маркетинга.

17.7 Конкурентные стратегии организации как основа формирования конкурентных преимуществ.

7.2. По направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент(Магистерская программа: Логистика)

1. Менеджмент организаций

1.1. Эффективность (результативность) системы управления организацией в рыночной экономике.

1.2. Эффективность (результативность) управления организацией на современном этапе.

1.3. Эффективность (результативность) менеджмента организации в рыночных условиях.

1.4. Моделирование корпоративной стратегии организации в рыночных условиях.

1.5. Функциональные стратегии в менеджменте организации в современных условиях.

1.6. Организационно-экономический механизм управления организацией на современном этапе.

1.7. Управление бизнес-процессами в организации розничной (оптовой) торговли.

1.8. Система производственного менеджмента организации и ее совершенствование в рыночных условиях.

1.9. Совершенствование функций менеджмента организаций на современном этапе.

1.10. Производственная стратегия организации в условиях динамичной среды.

1.11. Стратегия и тактика кадрового менеджмента организации в современных условиях.

1.12. Формирование и развитие эффективной системы управления персоналом в рыночных условиях.

1.13. Процессный подход как инструмент повышения эффективности деятельности организации.

1.14. Управление кадровым потенциалом организации в рыночных условиях.

1.15. Формирование комплексной системы управления персоналом – основа повышения эффективности труда в организации.

2. Современный стратегический анализ в логистике

2.1. Диагностика бизнес-ландшафта организации и его совершенствование.

2.2. Стратегический сценарный анализ в организации на современном этапе.

2.3. Современный отраслевой анализ: идентификация движущих сил рынка.

2.4. Стратегический анализ цепочки ценностей в организации на современном этапе.

2.5. Анализ стратегических возможностей организации на основе матричного подхода.

2.6. Анализ стратегических альтернатив логистической деятельности организации.

2.7. Информационная система и технологии в стратегическом анализе деятельности организации.

2.8. Стратегии управления бизнес-позицией организации в условиях нестабильности внешней среды.

3. Инновационный менеджмент

3.1. Инновационная политика в управлении организацией (учреждением).

3.2. Управление инновационной деятельностью организации (учреждения) в современных условиях.

3.3. Разработка стратегии инновационного развития организации (учреждения).

3.4. Организация инновационной деятельности как функция менеджмента в рыночных условиях.

3.5. Механизм маркетинга инноваций в организации (учреждении) на современном этапе.

3.6. Разработка инновационной стратегии развития организации в рыночных условиях.

3.7.Стратегическое управление инновационной деятельностью организации в условиях нестабильности внешней среды.

3.8. Планирование инновационных процессов в организации в современных условиях.

3.9. Управление инновационными процессами в организации как основа обеспечения конкурентных преимуществ.

3.10. Эффективность (результативность) управления инновационной деятельностью организации в условиях маркетинговой ориентации.

3.11. Комплексный подход – основа эффективного управления инновационной деятельностью организации.

4. Управление изменениями

4.1. Управление стратегическими изменениями в условиях маркетинговой ориентации организации.

4.2. Управление изменениями в системе стратегического менеджмента организации.

4.3.Управление изменениями в логистической системе организации.

4.4. Процесс осуществления стратегических изменений в организациях на основе

маркетинга.

4.5. Управление процессом реализации стратегических изменений в организации на современном этапе.

4.6. Реализация стратегий организации на основе концепции стратегических изменений.

5. Логистика снабжения и дистрибьюции

5.1. Логистика снабжения организации в современных условиях.

5.2. Стратегическое партнерство в каналах распределения на современном этапе.

5.3. Стратегический подход к управлению товарными запасами в системе дистрибьюторской логистики.

5.4. Логистика распределения в системе стратегического менеджмента организации на современном этапе.

5.5. Маркетинговая логистика как основа совершенствования управления распределением в организации в рыночных условиях.

5.6. Система логистического сервиса в стратегическом менеджменте организации на современном этапе.

5.7. Стратегия управления взаимоотношениями с поставщиками в современных условиях.

5.8 Стратегическое управление распределением в условиях маркетинговой ориентации организации.

5.9. Управление взаимодействием в каналах распределения на современном этапе.

5.10. Стратегическое сотрудничество и конфликты в каналах распределения организации в рыночных условиях.

5.11. Закупочная логистика в системе менеджмента организации на современном этапе.

5.12. Стратегическое управление логистикой снабжения в организации.

6. Стратегический маркетинг

6.1. Управление стратегическим маркетингом в организации на современном этапе.

6.2 Маркетинговые стратегии сегментации в менеджменте организации в рыночных условиях.

6.3. Маркетинговые стратегии дифференциации в менеджменте организации на современном этапе.

6.4. Маркетинговый анализ стратегических позиций организации на современном этапе.

6.5. Конкурентные маркетинговые стратегии в менеджменте организации в рыночных условиях.

6.6. Маркетинговые товарные стратегии в менеджменте организации на современном этапе.

6.7. Стратегическое управление маркетинговой ценовой политикой организации на современном этапе.

6.8. Маркетинговые стратегии коммуникаций в менеджменте организации на

современном этапе.

6.9. Формирования, реализация и оценка результативности маркетинговых стратегий организации в рыночных условиях.

6.10. Стратегическое управление конкурентоспособностью товаров в условиях маркетинговой ориентации организации.

7. Управление качеством

7.1. Стратегическое управление качеством в условиях маркетинговой ориентации организации.

7.2. Система стратегического управления качеством в организации на основе маркетинга.

7.3. Стратегии управления качеством в условиях турбулентной маркетинговой среды организации.

8. Управление логистической инфраструктурой

8.1. Управление складированием и обслуживанием в системе управления логистической инфраструктурой организации.

8.2. Управление доставкой товаров в системе управления логистической инфраструктурой организации.

8.3. Стратегическое управление информационными логистическими системами организации.

8.4. Стратегическое управление логистической инфраструктурой организации.

8.5. Управление ключевыми видами логистической деятельности ворганизации в современных условиях.

8.6. Управление логистическим процессом в организации в современных условиях.

8.7. Стратегическое управление логистическим потенциалом организации в рыночных условиях.

8.8. Организация стратегического управления логистической деятельностью в менеджменте организации в рыночных условиях.

9. Управление цепями поставок

9.1. Оптимизация логистического управления цепями поставок как функция менеджмента организации на современном этапе.

9.2. Система управления информационными потоками в цепях поставок в рыночных условиях.

9.3. Управление организационными изменениями в цепях поставок организации.

9.4. Интегрированное планирование в цепях поставок организации.

9.5. Проектирование в стратегическом управлении цепями поставок организации.

9.6. Управление бизнес-процессами организации в цепях поставок.

9.7. Аутсорсинг в стратегическом управлении цепями поставок организации.

9.8. Стратегическое управление рисками в цепях поставок на товарных рынках на современном этапе.

9.9. Эффективность управления цепями поставок организации.

10. Управленческое консультирование

10.1. Управленческое консультирование в системе стратегического менеджмента организации.

10.2. Механизм процесса управленческого консультирования организации.

10.3. Стратегия и тактика управления консалтинговой фирмой на современном этапе.

11. Стратегия и тактика управления фирмой

11.1. Стратегия и стратегический набор в управлении перспективным развитием организации.

11.2. Стратегии управления бизнес-позицией в условиях маркетинговой ориентации.

11.3. Стратегии управления внутренним инновационным потенциалом организации.

11.4. Процесс разработки стратегий организации на современном этапе.

11.5. Стратегические решения в логистической деятельности организации.

11.6. Механизм реализации стратегий организации на современных условиях.

11.7. Тактика организации в процессе реализации стратегии.

11. 8. Управление реализацией стратегии и тактики организации.

11. 9. Анализ эффективности реализации стратегии организации в современных условиях.

12. Корпоративное управление

12.1. Корпоративная стратегия в управлении организацией.

12.2. Системное корпоративное управление в стратегическом менеджменте организации.

12.3. Управление корпоративными организациями в условиях рыночной экономики.

12.4. Эффективность (результативность) корпоративного управления организации на современном этапе.

13. Бренд-менеджмент предприятия

13.1. Бренд-менеджмент в системе стратегического менеджмента организации.

13.2. Управление брендом организации на основе маркетинга в рыночных условиях.

13.3. Стратегический маркетинговый подход к управлению брендом товарного портфеля в рыночных условиях.

13.4. Стратегическое управление брендом организации на основе ценностно-ориентированного подхода.

13.5. Стратегическое управление имиджем организации на современном этапе.

14. Проектирование логистических систем

14.1. Управление проектом по разработке и внедрению логистической системы организации.

14.2. Проектирование цепей создания стоимости в организации на современном этапе.

14.3. Анализ результативности логистической системы организации в рыночных условиях.

14.4. Логистический инжиниринг в системе управления логистическим процессом организации.

14.5. Реинжиниринг логистических бизнес-процессов организации в условиях нестабильности.

14.6. Стратегическое управление логистической системой организации на современном этапе.

15. Психология управления

15.1. Психологические аспекты в стратегическом менеджменте персонала организации на современном этапе.

15.2. Психологические аспекты в процессе принятия стратегических решений организации.

15.3. Психологический климат трудового коллектива в системе менеджмента организации на современном этапе.

16. Стратегическое управление персоналом

16.1. Стратегическое управление персоналом организации в рыночных условиях.

16.2. Стратегическое управление логистическим персоналом организации в современных условиях.

16.3. Стратегическое управление кадровым потенциалом организации в условиях маркетинговой ориентации.

16.4. Стратегическое управление трудовой мотивацией персонала организации в рыночных условиях.

16.5. Мотивация как функция стратегического управления организациями на современном этапе.

16.6. Стратегия и тактика формирования мотивационного механизма в организации в рыночных условиях.

16.7. Управленческие решения в системе стратегического менеджмента персонала организации на современном этапе.

16.8. Стратегический контроллинг персонала организации на современном этапе.

17. Управление маркетингом предприятия

17.1. Управление маркетинговой деятельностью организации в условиях рыночной экономики.

17.2. Стратегическое управление маркетинговым потенциалом в условиях рыночной экономики.

17.3. Организация маркетинговой деятельности как функция менеджмента организации на современном этапе.

17.4. Стратегическое управление коммерческой деятельностью организации в условиях маркетинговой ориентации.

17.5. Стратегическое управление сбытовым потенциалом в организации в условиях маркетинговой ориентации.

17.6. Программирование маркетинговой деятельности в управлении организацией в рыночной экономике.

17.7. Контроль в системе управления маркетингом организации на современном этапе.

17.8. Стратегическое управление маркетинговой деятельностью организации в условиях рыночной экономики.

17.9. Стратегическое управление закупочной деятельностью в условиях маркетинговой ориентации.

8. ПРИМЕРЫ ПЛАНОВ МАГИСТЕРСКИХ ДИССЕРТАЦИЙ ПО ОТДЕЛЬНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ ИССЛЕДОВАНИЯ

Тема: «Стратегическое управление маркетинговой ценовой политикой организации на современном этапе»

Введение
Раздел 1. Теоретические основы стратегического управления маркетинговой ценовой политикой организации.

1.1 Маркетинговая ценовая политика в системе менеджмента организации

1.2 Стратегии управления маркетинговой ценовой политикой организации на современном этапе

Выводы по разделу 1
Раздел 2. Диагностика стратегического управления маркетинговой ценовой политикой в ООО «Айсберг».

2.1 Исследование ценовой чувствительности потребителей

2.2 Анализ процесса стратегического управления маркетинговой ценовой политикой

2.3 Оценка рисков в процессе стратегического управления маркетинговой ценовой политикой
Выводы по разделу 2

Раздел 3. Совершенствование стратегического управления маркетинговой ценовой политикой ООО «Айсберг».

3.1 Формирование ценовой стратегии

3.2 Направления совершенствования стратегического управления маркетинговой ценовой политикой организаций
Выводы по разделу 3

Раздел 4. Гражданская оборона
Выводы по разделу 4

ВЫВОДЫ
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ
ПРИЛОЖЕНИЯ

Тема: «Стратегия и стратегический набор в управлении перспективным развитием организации»

Введение
Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАБОРА ОРГАНИЗАЦИИ.
1.1 Стратегическое управление: специфика и проблемы в современных условиях.
1.2 Стратегический набор: характеристика и значение в управлении перспективным развитием организации.
Выводы по разделу 1

Раздел 2. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАБОРА ИП ЕГОРОВ А.А.
2.1 Оценка стратегической позиции организации.
2.2 Анализ стратегического набора организации.
2.3 Оценка эффективности реализации стратегического набора организации.
Выводы по разделу 2

Раздел 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАБОРА ИП ЕГОРОВ А.А. КАК ОСНОВЫ ЕГО ПЕРСПЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ.
3.1 Разработка портфеля стратегий управления организацией.
3.2 Механизм реализации портфеля стратегий организации в условиях обеспечения ее перспективного развития.

Раздел 4 ГРАЖДАНСКАЯ ОБОРОНА
Выводы по разделу 4

ВЫВОДЫ
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ
ПРИЛОЖЕНИЯ

Тема: «Управление стратегическими изменениями в условиях маркетинговой ориентации организации»

ВВЕДЕНИЕ
Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В УСЛОВИЯХ МАРКЕТИНГОВОЙ ОРИЕНТАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ
1.1 Стратегические изменения: специфика и проблемы.
1.2 Стратегические изменения в системе маркетингового менеджмента.
Выводы по разделу 1.

Раздел 2. ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ООО «АЙСБЕРГ»

2.1 Анализ стратегической позиции.

2.2 Диагностика процесса управления стратегическими изменениями.

2.3 Оценка эффективности управления стратегическими изменениями.

Выводы по разделу 2

Раздел 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В УСЛОВИЯХ МАРКЕТИНГОВОЙ ОРИЕНТАЦИИ ООО «АЙСБЕРГ».

3.1 Комплексная система управления стратегическими изменениями на основе маркетинга.

3.2 Оптимизация стратегических маркетинговых решений в процессе реализации стратегических изменений.

Выводы по разделу 3

Раздел 4 ГРАЖДАНСКАЯ ОБОРОНА

Выводы по разделу 4

ВЫВОДЫ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ПРИЛОЖЕНИЯ

Тема: «Эффективность управления инновационной деятельностью организации в условиях маркетинговой ориентации»

Введение

Раздел 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ МАРКЕТИНГОВОЙ ОРИЕНТАЦИИ

1.1 Инновационная деятельность как объект управления в условиях маркетинговой ориентации

1.2 Теоретические аспекты оценки эффективности управления инновационной деятельностью организации

Выводы по разделу 1

Раздел 2. ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ООО «КРИСТИНА»

2.1 Анализ инновационной позиции организации

2.2. Диагностика процесса управления инновационной деятельностью организации

2.3. Оценка эффективности управления инновационной деятельностью организации
Выводы по разделу 2

Раздел 3. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ООО «КРИСТИНА» В УСЛОВИЯХ МАРКЕТИНГОВОЙ ОРИЕНТАЦИИ
3.1. Комплексный подход к управлению инновационной деятельностью организации на основе маркетинга
3.2. Организационно-экономические направления повышения эффективности управления инновационной деятельностью организации
Выводы по разделу 3

Раздел 4 ГРАЖДАНСКАЯ ОБОРОНА
Выводы по разделу 4

ВЫВОДЫ
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ
ПРИЛОЖЕНИЯ

Тема: «Анализ результативности логистической системы организации в рыночных условиях»

Введение
Раздел 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ
1.1 Теоретические основы управления логистической системой организации в условиях рынка
1.2 Специфика анализа результативности и эффективности логистической системы организации в условиях маркетинговой ориентации
Выводы по разделу 1

Раздел 2. РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ООО «АЙСБЕРГ»
2.1 Исследование маркетинговой среды функционирования организации
2.2 Анализ процесса управления логистической системой организации
2.3 Оценка эффективности логистической системы
Выводы по разделу 2

Раздел 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «АЙСБЕРГ» В УСЛОВИЯХ РЫНКА
3.1 Пути повышения эффективности логистической системы организации в современных условиях

3.2 Стратегии управления логистической деятельностью организации
Выводы по разделу 3

Раздел 4 ГРАЖДАНСКАЯ ОБОРОНА
Выводы по разделу 4

ВЫВОДЫ
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ
ПРИЛОЖЕНИЯ

Тема: «Стратегическое управление трудовой мотивацией персонала организации в рыночных условиях»

Введение
Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ
1.1 Концептуальный подход к стратегическому управлению трудовой мотивацией персонала организации в условиях рынка
1.2 Управление трудовой мотивацией персонала в системе менеджмента организации на современном этапе
Выводы по разделу 1

Раздел 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА ООО «ТД СТИМУЛ ТРЕЙД»
2.1 SWOT-анализ как инструмент обоснования стратегии управления трудовой мотивацией персонала
2.2 Анализ процесса стратегического управления трудовой мотивацией персонала
2.3 Оценка эффективности стратегического управления трудовой мотивацией персонала
Выводы по разделу 2

Раздел 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА ООО «ТД СТИМУЛ ТРЕЙД»
3.1 Комплексная система стратегического управления трудовой мотивацией персонала организации
3.2 Повышение эффективности управленческих решений по стратегическому управлению трудовой мотивацией персонала организации
Выводы по разделу 3

Раздел 4 ГРАЖДАНСКАЯ ОБОРОНА
Выводы по разделу 4

ВЫВОДЫ
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ
ПРИЛОЖЕНИЯ

Тема: «Стратегическое управление маркетинговым сбытовым потенциалом в организации в рыночных условиях»

Введение
Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫМ СБЫТОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ
1.1 Концептуальные основы стратегического управления сбытовым потенциалом в организации в условиях формирования рынка
1.2. Маркетинговый подход к стратегическому управлению сбытовым потенциалом организации
Выводы по разделу 1

Раздел 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫМ СБЫТОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ В ООО «УЛЫБКА УДАЧИ»
2.1 STP- маркетинг – основа стратегического управления сбытовым потенциалом организации
2.2. Анализ процесса стратегического управления маркетинговым сбытовым потенциалом организации
2.3. Оценка эффективности стратегического управления маркетинговым сбытовым потенциалом организации
Выводы по разделу 2

Раздел 3. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫМ СБЫТОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ В ООО «УЛЫБКА УДАЧИ» В УСЛОВИЯХ МАРКЕТИНГОВОЙ ОРИЕНТАЦИИ
3.1 Совершенствование стратегического управления маркетинговым сбытовым потенциалом организации
3.2. Стратегический набор как основа обеспечения эффективности управления маркетинговым сбытовым потенциалом организации
Выводы по разделу 3

Раздел 4 ГРАЖДАНСКАЯ ОБОРОНА
Выводы по разделу 4

ВЫВОДЫ
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ
ПРИЛОЖЕНИЯ

Тема: «Конкурентные стратегии организации как основа формирования конкурентных преимуществ»

Введение
Раздел 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ
1.1 Конкурентные стратегии в системе менеджмента организации
1.2 Концептуальный подход к стратегическому управлению конкурентоспособностью организации в условиях маркетинговой ориентации
Выводы по разделу 1

Раздел 2 ИССЛЕДОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ООО «СЕЛЬМАШ»
2.1 Стратегический мониторинг конкурентной среды организации
2.2 Аудит конкурентных стратегий организации
2.3 Оценка эффективности реализации конкурентных стратегий организации
Выводы по разделу 2

Раздел 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «СЕЛЬМАШ»
3.1 Системный подход к стратегическому управлению конкурентоспособностью организации в условиях маркетинговой ориентации
3.2 Оптимизация конкурентных стратегий организации
Выводы по разделу 3

Раздел 4 ГРАЖДАНСКАЯ ОБОРОНА
Выводы по разделу 4

ВЫВОДЫ
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ
ПРИЛОЖЕНИЯ

9. ПЕРЕЧЕНЬ НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ ПО СТАНДАРТИЗАЦИИ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

1. ГОСТ 2.001-2013. ЕСКД. Общие положения.
2. ГОСТ 2.004-88. ЕСКД. Общие требования к выполнению конструкторских и технологических документов на печатающих и графических устройствах вывода ЭВМ.
3. ГОСТ 2.051-2013. ЕСКД. Электронные документы. Общие положения
4. ГОСТ 2.052-2021. ЕСКД. Электронная модель изделия. Общие положения
5. ГОСТ 2.102-2013. ЕСКД. Виды и комплектность конструкторских документов.
6. ГОСТ 2.103-2013. ЕСКД. Стадии разработки.
7. ГОСТ 2.104-2006. ЕСКД. Основные надписи.
8. ГОСТ Р 2.105-2019. ЕСКД. Общие требования к текстовым документам
9. ГОСТ 2.106-2019. ЕСКД. Текстовые документы.
10. ГОСТ 2.109-73 Единая система конструкторской документации (ЕСКД). Основные требования к чертежам.
11. ГОСТ 2.111-2013. ЕСКД. Нормоконтроль.
12. ГОСТ 2.113-75. ЕСКД. Групповые и базовые конструкторские документы.
13. ГОСТ 2.114-2016. ЕСКД. Технические условия.
14. ГОСТ 2.119-2013. ЕСКД. Эскизный проект.
15. ГОСТ 2.120-2013. ЕСКД. Технический проект.
16. ГОСТ 2.201-80 ЕСКД. Обозначение изделий и конструкторских документов.
17. ГОСТ 2.301-68 ЕСКД. Форматы.
18. ГОСТ 2.302-68 ЕСКД. Масштабы.
19. ГОСТ 2.308-2011 ЕСКД. Указание допусков формы и расположение поверхностей.
20. ГОСТ 2.316-2008. ЕСКД. Правила нанесения надписей, технических требований и таблиц на графических документах. Общие положения.
21. ГОСТ 7.0.60–2020 СИБИД. Издания. Основные виды. Термины и определения.
22. ГОСТ Р 7.0.3–2006 СИБД Издание. Основные элементы. Требования и определения.
23. ГОСТ Р 7.0.4–2016 СИБИД. Книжные издания. Издательско-полиграфическое оформление текстового блока.
24. ГОСТ 7.84–2002 СИБИД. Издания, обложки и переплеты. Общие требования и правила составления.
25. ГОСТ Р 7.0.4–2020 СИБИД. Издание. Выходные сведения. Общие требования и правила составления.

26. ГОСТ Р 7.0.53–2007 СИБИД. Издания. Международный стандартный книжный номер. Использование и издательское оформление.
27. ГОСТ Р 7.0.1–2003 СИБИД. Издания. Знак охраны авторского права. Общие требования и правила оформления.
28. ГОСТ 7.86–2003 СИБИД. Издания. Общие требования к изданию аннотации.
29. ГОСТ Р 7.0.100–2018 СИБИД. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления.
30. ГОСТ Р 7.0.80–2023 СИБИД. Библиографическая запись. Заголовок. Общие требования и правила составления.
31. ГОСТ Р 7.0.12–2011 СИБИД. Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на русском языке. Общие требования и правила.
32. ГОСТ 7.11–2004 СИБИД. Сокращение слов и словосочетаний на иностранных европейских языках в библиографическом описании.
33. ГОСТ Р 7.0.99-2018 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Реферат и аннотация. Общие требования.
34. ГОСТ 7.83–2001 СИБИД. Библиографическая запись. Библиографическое описание электронных ресурсов. Общие требования и правила составления.
35. ГОСТ 8.417–2002 Государственная система обеспечения единства измерений. Единицы величин.
36. ГОСТ Р 7.0.5–2008 Система стандартов по информации,библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления.
37. ГОСТ Р 7.0.83–2013 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Электронные издания. Основные виды и выходные сведения.
38. ГОСТ 7.32-2017. СИБИД. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.
39. ГОСТ Р 7.0.108-2022 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографические ссылки на электронные документы, размещенные в информационно-телекоммуникационных сетях. Общие требования к составлению и оформлению.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ, РЕКОМЕНДУЕМЫХ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮПРИ ВЫПОЛНЕНИИ МАГИСТЕРСКИХ ДИССЕРТАЦИЙ

I. Основные

1. Балабанова, Л. В. Управление маркетингом предприятия : учебник / Балабанова Л. В.; Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского.- Донецк: ДОННУЭТ, 2020.- 332с.
2. Балабанова, Л. В. Ценностно-ориентированная маркетинговая товарная политика: императивы, методология, синергизм/ : учебник / Л.В. Балабанова,Д.С. Дегтярев - Донецк: ФЛП Кириенко, 2018.- 258с.
3. Балабанова, Л. В. Маркетинг : учебник / Л.В. Балабанова ; Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского.- Изд. 4-е, переработ. и доп.- Донецк: ДОННУЭТ, 2020.- 491с.
4. Балабанова, Л. В. Маркетинг предприятия : учебник /Л.В. Балабанова ; Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского.- Донецк: ДОННУЭТ, 2020.- 470с.
5. Балабанова Л.В. Новые горизонты управления нейромаркетингом: технология и практика: монография / Л.В. Балабанова, Л.А. Строкина ; М-во науки и высш. образования РФ, Фед. Гос. Бюдж. Обр. Уч. Высш. Образования «Донец. нац. унт экономики и торговли им. М. Туган-Барановского . – Донецк: ИП Клеймёнов, 2023. - 302 с.

II. Дополнительные

1. Алексеев, С. Б. Управленческая экономика : учеб. пособие / С. Б. Алексеев . - Донецк : ДонНУЭТ, 2017 . - 128 с.
2. Алексеева, Н. И. Прикладное программное обеспечение экономической деятельности предприятия : учеб. пособие / Н. И. Алексеева. - Донецк : ДонНУЭТ, 2017 . - 163 с.
3. Аникин, Б. А. Логистика / А.Б. Аникин- М.: Проспект, 2013. - 406 с.
4. Аникин, Б. А., Тяпухин, А. П. Коммерческая логистика: Учебник / Б.А. Аникин, А.П. Тяпухин. - М.: Проспект, 2013. - 432 с.
5. Антонов, Г. Д. Управление снабжением и сбытом организации: учеб. пособие / Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 290 с.

6. Армстронг, Майкл. Главный учебник HR в мире / Майкл Армстронг ; [пер. с англ. Е. Л. Бегма]. - Москва : Эксмо, Бомбора, 2023. – 379 с.

7. Балабанова, Л. В., Сардак, Е. В. Концептуальные основы управления персонал-маркетингом предприятия. [Текст] / Л.В. Балабанова // Economic and law human resources management issues: Collective monograph. - CARICOM, BARBADOS, 2016. - С. 15-29.

8. Басовский, Л. Е. Современный стратегический анализ : учебник / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М. 2013. - 256 с.

9. Беляцкий, Н. П. Креативный менеджмент : учеб. пособие / Н.П. Беляцкий . – Минск, 2016. – 290 с.

10. Бузырев В. В. Основы ценообразования и сметного нормирования в строительстве / В.В. Бузырев, А.П. Суворова, Н.М. Аммосова. - М.: Феникс, 2022. - 256 с.

11. Вайс, Е. С. Планирование на предприятии (организации) : учеб. пособие / Е.С. Вайс, В.М.Васильцова, Т.А. Вайс, В.С. Васильцов. – 5-е изд., стер.- М. : КНОРУС, 2016. - 336 с.

12. Васин, С. Г. Управление качеством. всеобщий подход : учебник для бакалавриата и магистратуры / С.Г. Васин. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 404 с.

13. Гончаренко, Л. П. Риск-менеджмент : учеб. пособие / Л.П. Гончаренко, С.А. Филин ; под ред. д-ра техн. наук, проф., засл. деят. науки РФ Е.А. Олейникова. - 3-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2016. - 216 с.

14. Давыденко, В. А. Корпоративная культура : учеб. пособие / В.А. Давыденко, В.В. Воронов, С.И. Черноморченко. - Тюмень: Изд- во ТюмГУ, 2014. - 168 с.

15. Дуракова, И. Б. Внутренний маркетинг персонала: факторы, стратегия, зарубежный опыт [Текст] : монография / И. Б. Дуракова, И. В. Ковалева ; Министерство образования и науки РФ, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Воронежский государственный университет". - Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2017. – 102 с.

16. Защук, М. С. Моделирование экономических процессов : учеб. пособие / М. С. Защук, А. В. Сергеева . - Донецк : ДонНУЭТ, 2016 . - 142 с.

17. Ивасенко, А. Г. Антикризисное управление : учеб. пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. - 3-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2016.
- 504 с.

18. Инновационные технологии маркетинг-менеджмента : [монография] / [Коллектив авторов], под общ. ред. д.э.н., проф. Т.С. Максимовой. – Луганск: изд-во «Ноулидж», 2016. – 340 с.

19. Информационные системы и технологии в логистике и управлении цепями поставок: учеб. пособие / В.А. Медведев, А.С. Присяжнюк, - СПб : Университет ИТМО, 2016. - 183 с.

20. Какаева, Е.А. Инновационный бизнес: стратегическое управление развитием: учеб. пособие / Е.А. Какаева, Е.Н. Дуненкова. - М.: Дело АНХ, 016.- 176 с.

21. Карасев, А.П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: учебник и практикум / А.П. Карасев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 323 с.

22. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами / Л. В. Карташова**.** – М.: ИНФРА-М, 2023. – 235 с.

23. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. пособие // А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова – М.: ИНФРА-М, 2020. – 301 с.

24. Клепик М.С. Увеличение продаж без особых материальных затрат. Клиентинг без бюджета / М.С. Клепик. - М.: Дашков и Ко, 2022. - 597 с.

25. Кметь, Е.Б. Управление маркетингом : учебник / Е.Б. Кметь, А.Г. Ким. – Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2015. – 308 с.

26. Корчин, О.П. Инновационный менеджмент : учеб. пособие / О.П. Корчин, И.В. Макарова, А.Б. Юрасов ; под ред. В.Д. Грибова. – 2-е изд. – М. : РУСАЙНС, 2016. – 270 с.

27. Кухарская, Н. А. Маркетинг инноваций: учеб. пособие. / Н.А. Кухарская, Л.В. Новошинская – Одесса : «Атлант ВОІ СОІУ», 2016. - 215 с.

28. Ламбен, Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок : учебник для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" / Жан-Жак Ламбен, Рубен Чумпитас, Изабель Шулинг ; [пер. с англ. И. И. Малкова]. - 2-е изд. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2020. - 927 с.

29. Логистика и управление цепями поставок : практическое пособие / Д. В. Курочкин. – Минск: Альфа-книга, 2016. – 783 с.

30. Маркетинг услуг : учебник / И. М. Синяева, В. В. Синяев, О. Н. Романенкова– М. : «Дашков и К°», 2017. – 252 с.

31. Мочалин, С. М. Логистика : учеб. пособие / С. М. Мочалин, Г. Г. Левкин, А. В. Терентьев, Д. И. Заруднев. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 168 с.

32. Петров К.Н. Управление отделом продаж / К.Н. Петров. - М.: Вильямс, 2022. - 336 с.

33. Повышение конкурентоспособности предпринимательских структур с использованием мотивационного механизма : [монография] / Шапиро С. А., Золотова Е. В. - М. : Директ-Медиа, 2016. - 115 с.

34. Пугачев, В.П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации : учеб. пособие / В.П. Пугачев, Н.Н. Опарина. — М. : КНОРУС, 2016. - 208 с.

35. Пужаев, А.В. Управленческие решения : учеб. пособие / А.В. Пужаев. - 2-е изд. - М. : КНОРУС, 2016. - 192 с.

36. Пустынникова, Е. В. Интегрированная логистика : [электронное издание] – Ульяновск : УлГУ, 2016. – 130 с.

37. Радаев, В.В. Кому принадлежит власть на потребительских рынках. Отношения розничных сетей и поставщиков в современной России: моногр. / В.В. Радаев. - М.: Высшая Школа Экономики (Государственный Университет), 2022. - 384 с.

38. Разнова, Н. В. Управление персоналом : учеб. пособие / Н. В. Разнова, И. А. Цветочкина ; М-во науки и высш. образования Рос. Федер., Сибир. федер. ун-т. - Красноярск : СФУ, 2020. – 148 с.

39. Салимжанов, И.К. Ценообразование. Учебник / И.К. Салимжанов. - Москва: Высшая школа, 2022. - 304 с.

40. Скрыпник, С. В. Экономико-математическое моделирование в управлении и экономике : учеб. пособие / С. В. Скрыпник, Е. А. Игнатова . - Донецк : ГО ВПО ДонНУЭТ, 2016 . ─ 214 с.

41. Смольский, А.П. Практический менеджмент: инструменты, стратегия и тактика управления : учеб. пособие / А.П. Смольский , - Мн. : Амалфея: Мисанта, - 2016. - 444 с.

42. Современные тренды инновационного развития экономики : [Коллективная монография] / Я.В. Коженко, А.В. Катаев, Т.М. Катаева, Н.В. Лихолетова, Е.Л. Макарова, Л.В. Шаронина; Под ред. Я.В. Коженко. - Уфа:

«ОМЕГА САЙНС», 2016. - 108 с.

43. Современный стратегический анализ : учеб. пособие / Е.Ю. Кузнецова [и др.] ; под общей ред. проф., д-ра экон. наук Е.Ю. Кузнецова.- Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 131 с.

44. Сухинин, В.П. Управление изменением : учеб. пособ. / В.П. Сухинин, М.В. Горшенина. - 3-е изд., доп. и перераб.- Самара : Самарский гос. техн. ун-т.,2016. - 145 с.

45. Управление запасами в цепях поставок: учебник / Стерлигова А. Н. - М. : НИЦ ИНФРА-М , 2016. - 430 с.

46. Управление изменениями: учеб. пособие / Сост. Т.А. Галынчик. - Нижневартовск: Изд-во НВГУ, 2016. - 120 с.

47. Управление развитием предприятия: актуальные концепты и механизмы изменений [монография] : / [коллектив авт.: С. Б. Алексеев и др., под общ. ред. А. А. Бакунова] . - Краматорск : Каштан, 2015 . - 331.

48. Управленческое консультирование: учеб. пособие / О.Л. Чуланова, - 2-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 202 с.

49. Шепеленко, О. В. Эконометрика : учеб. пособие / О. В. Шепеленко. - Донецк : ГО ВПО ДонНУЭТ, 2016 . - 115 с.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ

1. Автоматизированная библиотечная информационная система Unilib UC : версия 2.110 // Научная библиотека Донецкого национального университета экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского. – [Донецк, 2021–]. – Текст : электронный.

2. Информио : электрон. справочник / ООО «РИНФИЦ». – Москва : Издат. дом «Информио», [2018?–]. – URL: https://www.informio.ru (дата обращения: 01.01.2023). – Текст : электронный.

3. IPR SMART : весь контент ЭБС Ipr books : цифровой образоват. ресурс / ООО «Ай Пи Эр Медиа». – [Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2022]. – URL: http://www.iprbookshop.ru (дата обращения: 01.01.2023). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – Текст. Аудио. Изображения : электронные.

4. Лань : электрон.-библ. система. – Санкт-Петербург : Лань, cop. 2011–2021. – URL: https://e.lanbook.com/ (дата обращения: 01.01.2023). – Текст : электронный. – Режим доступа: для авторизир. пользователей.

5. СЭБ : Консорциум сетевых электрон. б-к / Электрон.-библ. система «Лань» при поддержке Агентства стратег. инициатив. – Санкт-Петербург : Лань, cop. 2011–2021. – URL: https://seb.e.lanbook.com/ (дата обращения: 01.01.2023). – Режим доступа : для пользователей организаций – участников, подписчиков ЭБС «Лань».

6. Polpred : электрон. библ. система : деловые статьи и интернет-сервисы / ООО «Полпред Справочники». – Москва : Полпред Справочники, cop. 1997–2022. – URL: https://polpred.com (дата обращения: 01.01.2023). – Текст : электронный.

7. Book on lime : дистанц. образование / изд-во КДУ МГУ им. М.В. Ломоносова. – Москва : КДУ, cop. 2017. – URL: https://bookonlime.ru (дата обращения: 01.01.2023) – Текст . Изображение. Устная речь : электронные.

8. Научная электронная библиотека elibrary.ru : информ.-аналит. портал / ООО Научная электронная библиотека. – Москва : ООО Науч. электрон. б-ка, cop. 2000–2022. – URL: https://elibrary.ru (дата обращения: 01.01.2023). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст : электронный.

9. cyberleninka : науч. электрон. б-ка «КиберЛенинка» / [Е. Кисляк, Д. Семячкин, М. Сергеев ; ООО «Итеос»]. – Москва : КиберЛенинка, 2012– . – URL: http://cyberleninka.ru (дата обращения: 01.01.2023). – Текст : электронный.

10. Национальная электронная библиотека : НЭБ : федер. гос. информ. система / М-во культуры Рос. Федерации [и др.]. – Москва : Рос. гос. б-ка : ООО ЭЛАР, [2008–]. – URL: https://rusneb.ru/ (дата обращения: 01.01.2023) – Текст. Изображение : электронные.

11. Научно-информационный библиотечный центр имени академика Л.И. Абалкина / Рос. экон. ун-т им. В.Г. Плеханова. – Москва : KnowledgeTree Inc., 2008– . – URL: http://liber.rea.ru/login.php (дата обращения: 01.01.2023). – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – Текст : электронный.

12. Библиотечно-информационный комплекс / Финансовый ун-т при Правительстве Рос. Федерации. – Москва : Финансовый университет, 2019– . – URL: http://library.fa.ru/ (дата обращения: 01.01.2023) – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – Текст : электронный.

13. Университетская библиотека онлайн : электрон. библ. система. – ООО «Директ-Медиа», 2006– . – URL: https://biblioclub.ru/ (дата обращения: 01.01.2023) – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – Текст : электронный.

14. Электронный каталог Научной библиотеки Донецкого национального университета экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского. – Донецк : НБ ДОННУЭТ, 1999. – URL: http://catalog.donnuet.education (дата обращения: 01.01.2023). – Текст : электронный.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ОБРАЗЦЫ ДОКУМЕНТОВ, ПРИЛАГАЕМЫХ К МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Приложение А

Образец титульного листа ВКР

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И ТОРГОВЛИ ИМЕНИ МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО»

Институт _____

Кафедра_____

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой _____
(фамилия, инициалы)
_____
(подпись)
« ____» _____20 ____г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению подготовки_____
(шифр, название)
(Магистерская программа:_____) на тему
«_____
_____»

Автор, обучающийся группы _____ _____
(подпись) (инициалы, фамилия)

Руководитель _____ _____
(ученая степень, ученое звание, должность) (подпись) (инициалы, фамилия)

Консультант_____ _____ _____
(ученая степень, ученое звание, должность) (подпись) (инициалы, фамилия)

Донецк
202_____

Приложение Б

Образец задания на ВКР

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И ТОРГОВЛИ ИМЕНИ МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО»

Институт _____
Кафедра _____
Направлениеподготовки _____
(шифр,название)
(Магистерская программа: _____)

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой _____
(ФИО)
_____
(подпись)
« _____» _____20 ____г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
ОБУЧАЮЩЕМУСЯ

_____
(фамилия, имя, отчество)

_____
(группа)

1. Тема выпускной квалификационной работы (далее – ВКР)

«_____
_____»

Научный руководитель:

_____
(фамилия, имя, отчество, ученая степень, ученое звание)

Утверждено приказом ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ» от «_____» _____20 ___г. № _____

2. Срок представления ВКР обучающимся « »_____20 ___г.

3. Исходные данные к ВКР_____
_____
_____
_____
_____

4. Содержание пояснительной записки (перечень вопросов, которые нужно разработать)

_____
_____
_____
_____
_____
_____

5. Перечень графического материала (сточным указанием обязательных иллюстраций)

_____
_____
_____
_____

6. Консультанты разделов ВКР:

Название раздела	Фамилия, инициалы и должность консультантов	Подпись консультантов	Дата выдачи задания

7. Дата выдачи задания«_____» _____20 ___г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Этап выполнения ВКР	Срок выполнения этапов	Примечание
1			
2			
3			
4			
…			

Обучающийся _____ _____
(подпись) (инициалы, фамилия)

Руководитель _____ _____
(подпись) (инициалы, фамилия)

Приложение В

Образец оформления структурного элемента ВКР «Термины и определения»

ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Информационное обеспечение процесса ценообразования в предприятии - система сбора, обработки данных, позволяющих проанализировать влияние факторов ценовой политики и принять обоснованное ценовое решение.

Механизм цен - составная часть рыночной экономики, обеспечивающая выравнивание спроса и предложения товаров на рынке.

Риск - возможность (угроза) потери рыночным субъектом части прибыли в результате определенной деятельности.

Спрос - объем товаров, который потребитель желает и может приобрести.

Стратегическое управление ценовой политикой - последовательность этапов стратегического управления ценовой политикой.

Цель процесса формирования ценовой политики в условиях маркетинговой ориентации предприятия - обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ предприятия путем разработки адаптивного механизма ценообразования.

Цена - денежная форма ценности благ, проявляющаяся в процессе их рыночного обмена.

Ценовая политика - процесс принятия управленческих решений об установлении и корректировке цен с учетом ценообразующих факторов с ориентацией на покупательский спрос, достижение конкурентных преимуществ предприятия на рынке, а также получение прибыли.

Ценовая стратегия - стратегическая линия предприятия в сфере ценообразования с ориентацией на достижение стратегических целей.

Ценовая эластичность спроса – характеристика, отражающая процентное изменение спроса на товар вследствие однопроцентного изменения цены на него.

Приложение Г

Образец оформления заказа на выполнение ВКР

Заведующему кафедрой

_____
(название кафедры)

_____

_____
(фамилия, инициалы зав. кафедрой)

Уважаемый(ая) _____ !

Руководство _____
(полное название предприятия, организации, учреждения)
просит Вас разрешить выполнение магистерской диссертации на тему
«_____
(название темы)
_____»
обучающемуся
группы_____
(шифр группы) (фамилия и инициалы обучающегося)

Наше предприятие (организация, учреждение) заинтересовано в разработке данной темы. Со своей стороны, обязуемся обеспечить обучающемуся всю необходимую информационную и организационную поддержку.

Результаты проведенных исследований будут использованы при организации деятельности_____
(полное название предприятия, организации, учреждения)

_____ _____ _____
(должность руководителя) (подпись руководителя) (инициалы, фамилия руководителя)

МП

Приложение Д

Заведующему кафедрой

_____
(название кафедры)

_____

_____
(фамилия, инициалы зав. кафедрой)

обучающегося___курса,
института

_____
(название института/факультета)

группы _____
(шифр группы)

_____.
(фамилия, имя, отчество студента)

ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу разрешить мне выполнение магистерской диссертации на тему «_____»
(название темы)

под руководством _____.
(должность, фамилия и инициалы преподавателя)

« »_____20___г.

_____
(подпись студента)

Согласовано: _____ _____
(должность, фамилия и инициалы преподавателя) (подпись преподавателя)

Приложение Е

ОТЗЫВ

на магистерскую диссертацию «Стратегическое управление сбытовым потенциалом в организации в условиях рынка» студентки 2-го курса очной формы обучения направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (Магистерская программа: Менеджмент организаций и администрирование) Ивановой В.Д.

1. Актуальность и новизна темы магистерской диссертации, обусловлены тем, что на сегодняшний день роль и необходимость изучения стратегического управления сбытовым потенциалом в деятельности предприятия занимает важное место. Недостаточное внимание к стратегическому управлению сбытовым потенциалом может негативно сказаться на мероприятиях по продаже и продвижению товара, и наоборот, грамотно сформированная политика по организации сбыта способна увеличить объемы продаж и принести немалый доход предприятиям. Таким образом, актуальность исследования обуславливается тем, что зависимость успеха организации от эффективности управления сбытовым потенциалом на основе стратегического подхода обусловливает необходимость совершенствования стратегического управления сбытовым потенциалом и разработки соответствующего стратегического набора. Тема работы соответствует проблемам направления подготовки 38.04.02 Менеджмент.

2. Соответствие содержания работы теме. Содержание работы соответствует теме: структура и оформление магистерской диссертации соответствуют установленным требованиям ФГОС ВО. Магистерская диссертация состоит из введения, четырех разделов и семи подразделов, выводов, списка использованной литературы состоящего из 41 источников, 11 приложений, объем которых составляет 23 страницы; текстовая часть работы занимает 150 страниц, иллюстрирована 64 таблицами и 13 рисунками, к магистерской диссертации также прилагается реферат. В первом разделе диссертации рассмотрены концептуальные основы стратегического управления сбытовым потенциалом в организации в условиях формирования рынка; охарактеризован маркетинговый подход к стратегическому управлению сбытовым потенциалом организации. В практической части работы осуществлялись: проведение STP-маркетинга как основы стратегического управления сбытовым потенциалом организации; анализ процесса стратегического управления сбытовым потенциалом организации; оценка эффективности стратегического управления сбытовым потенциалом организации. В третьем разделе осуществлены: обоснование рекомендаций по совершенствованию стратегического управления сбытовым потенциалом организации в условиях маркетинговой ориентации; разработка стратегического набора как основы обеспечения эффективности управления сбытовым потенциалом организации в рыночных условиях. В четвертом разделе магистерской диссертации осуществлено изучение состояния системы гражданской обороны исследуемого организации. Таким образом, уровень теоретической и практической разработки темы магистерской диссертации соответствует предъявляемым требованиям.

3. Степень самостоятельности раскрытия темы. Автор магистерской диссертации систематизировала теоретические разработки кафедры маркетингового менеджмента и научные труды ведущих отечественных и зарубежных авторов. На высоком теоретическом и практическом уровне разработаны рекомендации по совершенствованию стратегического управления сбытовым потенциалом организации в условиях маркетинговой ориентации и разработки методики исследования стратегического управления сбытовым потенциалом организации, основные из которых будут внедрены в деятельность данного организации.

Оригинальность текста работы составляет 97,88%.

4. Уровень теоретической и практической разработки темы. Конкретизация теоретического материала, внедрение методологии исследования темы магистерской диссертации свидетельствует о комплексном подходе в раскрытии содержания темы. Практическая значимость полученных результатов заключается в одобрении разработанных автором рекомендаций целесообразности внедрения в деятельность организации методики исследования стратегического управления сбытовым потенциалом организации; а также методики STP-маркетинга как основы стратегического управления сбытовым потенциалом организации; методики анализа эффективности стратегического управления сбытовым потенциалом; рекомендаций по реализации стратегий управления сбытовым потенциалом.

5. Логичность, четкость, грамотность изложения материала . Представленный материал магистерской диссертации изложен в логической последовательности, четко и грамотно на основе комплексного использования источников теоретической и практической информации. Магистрант, опираясь на нормативные, инструктивные материалы, монографии, материалы финансово-хозяйственной деятельности организации, законодательные и нормативные акты, использовала в работе экономико-статистические методы, методы экспертных оценок, PEST-анализ, SWOT-анализ, построила профиль деятельности и профиль полярности организации, что подтверждает глубокую практическую разработку темы магистерской диссертации.

6. Обоснованность и новизна выводов. Сформулированные в работе выводы достаточно обоснованы, отличаются новизной полученных результатов и практической значимостью, поскольку основываются на результатах проведенного исследования стратегического управления сбытовым потенциалом организации, в частности:

Усовершенствовано:

- методический подход относительно осуществления анализа процесса стратегического управления сбытовым потенциалом, который предусматривает осуществление исследования в пределах следующих функций: стратегического планирования управления сбытовым потенциалом (изучение стадий разработки плана сбыта, изучение целей и оценка качества их разработки, оценка конкурентоспособности стратегического набора относительно управления сбытовым потенциалом, оценка качества разработки плана сбыта, оценка степени использования элементов системы стратегического выбора, анализ системы планирования сбытовой деятельности); стратегической организации управления сбытовым потенциалом (оценка степени формирования элементов системы сбытового потенциала, анализ оргструктуры управления организацией, изучение распределения функций относительно управления сбытом, изучение процесса стратегической организации управления сбытовой деятельностью); стратегической мотивации процессов управления сбытовым потенциалом (оценка методов мотивации сбытового персонала, оценка удовлетворенности сбытового персонала условиями труда); стратегический контроль, который предусматривает контроль выполнения функций относительно управления сбытовой деятельностью;

- модель процесса стратегического управления сбытовым потенциалом, которая в отличие от существующих моделей, включает в себя четыре стадии: стратегическое планирование, стратегическую организацию, стратегическую мотивацию и стратегический контроль и регуляцию;

Получило дальнейшее развитие:

- алгоритм осуществления оценки эффективности стратегического управления сбытовым потенциалом по двум основным направлениями: определение потенциальной эффективности и определение реальной эффективности стратегического управления сбытовым потенциалом;
- определения сущности сбытового потенциала и сущности стратегического маркетингового управления сбытовым потенциалом.

Аргументированность и конкретность сформулированных в магистерской диссертации обоснованных выводов полностью соответствуют поставленным задачам исследования.

7. Практическая значимость полученных результатов. Выводы и рекомендации, предложенные в магистерской диссертации, имеют практический характер, одобрены и внедрены в практику деятельности организации, что подтверждается актом о внедрении.

8. Соответствие требованиям к оформлению работы. Представленная работа полностью соответствует требованиям ФГОС ВО РФ. Текстовая часть, все таблицы и рисунки выполнены в соответствии с нормативными ссылками, перечисленными в магистерской диссертации. Оформление магистерской диссертации полностью соответствует положению о ВКР по ООП ВО (ПП 2-154\УН от 16.05.2023).

9. Имеющиеся в работе и отмеченные ранее недостатки, не устраненные обучающимися. Замечания, сделанные в ходе выполнения магистерской диссертации устранены.

10. Оценка качества работы обучающегося в период подготовки ВКР. Качество магистерской диссертации следует оценить как достаточно высокое. В процессе подготовки магистерской диссертации Иванова В.Д. проявила умение работать с данными, систематизировать и анализировать их, предлагать пути решения поставленных задач.

11.Соответствие ВКР требованиям ФГОС ВО РФ. Магистерская диссертация является завершенным**,** самостоятельно проведенным научным исследованиям**,** имеет теоретическое и практическое значение, соответствует требованиям, предъявляемым к такому типу работ. Магистерская диссертация может быть допущена к защите.

Руководитель магистерской диссертации

_____ _____

(ученая степень, ученое звание, должность) *(ФИО)*

«____»_____ 202_ г

Приложение Ж

РЕЦЕНЗИЯ
на магистерскую диссертацию студентки очной формы обучения института экономики и управления направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (Магистерская программа: Менеджмент организаций и администрирование) Ивановой В.Д. на тему: «Стратегическое управление сбытовым потенциалом в организации в условиях рынка»

Актуальность и новизна темы. Актуальность магистерской диссертации не вызывает сомнений, поскольку необходимость исследования сбыта и сбытового потенциала особенно высока на современном этапе в условиях усиления неопределенности риска на рынке. Работа организаций в этих условиях предполагает реструктуризацию сфер деятельности хозяйствующих субъектов, но главным образом это касается сферы реализации готовой продукции. В условиях жесткой конкуренции главная задача системы управления сбытом – обеспечить завоевание и сохранение организацией предпочтительной доли рынка и добиться превосходства над конкурентами. Сбыт продукции должен рассматриваться под принципиально иным углом зрения – через призму рыночного спроса и предложения.

Обоснованность структуры работы. Структура и оформление работы соответствуют установленным требованиям: работа состоит из введения, четырёх разделов, семи подразделов, выводов и списка использованных источников и приложений.

Достаточность информационных данных. Информационными данными для магистерской диссертации являются законы и другие нормативные акты, научные разработки отечественных и зарубежных ученых по вопросам стратегического управления, маркетинга, экономики, маркетингового менеджмента, статистическая отчетность организаций, материалы периодических изданий, интернет-ресурсы, материалы авторских исследований.

Обоснованность избранной методики исследования. При написании магистерской диссертации использовался комплекс методов исследования, а именно: логического обобщения, абстрагирования (при теоретических обобщениях и формирования выводов); теоретического поиска (для исследования научной проблематики и изучения опыта зарубежных и отечественных ученых); системного подхода, финансового анализа; статистико-экономический – для анализа современного состояния субъектов хозяйствования в РФ; контент-анализ – при анализе вторичной информации; аналитические методы (табличный, динамичный – для оценки показателей предприятия в динамике, графический метод – для демонстрации результатов исследования.

Уровень теоретической и практической разработки темы. В первом разделе магистерской диссертации рассмотрены концептуальные основы стратегического управления сбытовым потенциалом в организации в условиях формирования рынка, охарактеризован маркетинговый подход к стратегическому управлению сбытовым потенциалом организации.

Во втором разделе магистерской диссертации автором проведены STP- маркетинг – основа стратегического управления сбытовым потенциалом организации; анализ

процесса стратегического управления сбытовым потенциалом организации; оценка эффективности стратегического управления сбытовым потенциалом организации.

В третьем разделе автором разработаны направления совершенствования стратегического управления сбытовым потенциалом организации в условиях маркетинговой ориентации, стратегический набор как основа обеспечения эффективности управления сбытовым потенциалом организации в рыночных условиях.

Логичность, четкость, грамотность изложения материала. Работа отличается глубоким анализом и обоснованными выводами, использованием пакета компьютерных программ при исследовании стратегического управления сбытовым потенциалом организаций в условиях маркетинговой ориентации.

Обоснованность и новизна выводов. Сформулированные в работе выводы достаточно обоснованы, а отдельные рекомендации одобрены и внедрены в практическую деятельность, о чем свидетельствует акт о внедрении результатов исследований в практику деятельности ООО «Улыбка удачи». Одобрены и внедрены такие рекомендации: методика оценки процесса стратегического управления сбытовым потенциалом; методика STP-маркетинга как основы стратегического управления сбытовым потенциалом организации; методика анализа эффективности стратегического управления сбытовым потенциалом; рекомендации по реализации стратегий управления сбытовым потенциалом.

Практическая значимость полученных результатов. Внедрение в практику работы ООО «Улыбка удачи» методики оценки процесса стратегического управления сбытовым потенциалом; методики STP-маркетинга как основы стратегического управления сбытовым потенциалом организации; методики анализа эффективности стратегического управления сбытовым потенциалом; рекомендаций по использованию стратегий управления сбытовым потенциалом, маркетингового инструментария, комплексного и стратегического подходов с целью совершенствования стратегического управления сбытовым потенциалом. При этом больше внимания следовало уделить рекомендациям по минимизации сбытовых рисков организации.

Соответствие ВКР требованиям ФГОС ВО. Магистерская диссертация Ивановой В.Д. соответствует требованиям ФГОС ВО. В целом предъявленные разработанные рекомендации в магистерской диссертации имеют практическое значение для ООО «Улыбка удачи».

Это позволяет рекомендовать работу к защите и считать, что она заслуживает оценки "___".

(отлично, хорошо, удовлетворительно)

Директор
М. П. _____ (подпись) _____ (фамилия и инициалы)

Приложение И

А К Т

о принятии и использовании результатов исследования по магистерской диссертации обучающейся Ивановой В.Д.

на тему «Стратегическое управление сбытовым потенциалом в организации в условиях рынка»

выполненной на заказ предприятия ООО «Улыбка удачи»

При написании магистерской диссертации выявленные следующие резервы усовершенствования системы стратегического управления сбытовым потенциалом организации: внедрение в практику деятельности ООО «Улыбка удачи» методики оценки процесса стратегического управления сбытовым потенциалом; методики STP-маркетинга как основы стратегического управления сбытовым потенциалом организации; методики анализа эффективности стратегического управления сбытовым потенциалом; рекомендаций по использованию стратегий управления сбытовым потенциалом, маркетингового инструментария, комплексного и стратегического подходов с целью совершенствования стратегического управления сбытовым потенциалом, признанные практическими работниками.

Одобрены и внедрены такие рекомендации относительно усовершенствования системы маркетингового менеджмента организации: методика оценки процесса стратегического управления сбытовым потенциалом; методика STP-маркетинга как основы стратегического управления сбытовым потенциалом организации; методика анализа эффективности стратегического управления сбытовым потенциалом; рекомендации по реализации стратегий управления сбытовым потенциалом.

Полученный (ожидаемый) эффект от внедрения разработанных предложений: повышение профессионального уровня специалистов организации в области стратегического управления сбытовым потенциалом; создание условий для повышения эффективности стратегического управления сбытовым потенциалом организации; повышение конкурентоспособности организации за счет внедрения стратегий управления сбытовым потенциалом.

Обучающийся _____ _____
(подпись) (фамилия и инициалы)

Директор предприятия _____ _____
М. П. (подпись) (фамилия и инициалы)

ПРИЛОЖЕНИЯ
К АНАЛИТИЧЕСКОМУ И РЕКОМЕНДАТЕЛЬНОМУ РАЗДЕЛАМ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

ПРИЛОЖЕНИЕ М

Таблица М.1 - Направления стратегического анализа делового окружения на основе модели "4К"

Группа	Направления анализа
1К: Клиенты	1) целевой рынок предприятия : следует определить рыночные сегменты, которые обслуживаются предприятием; конъюнктуру его целевого рынка и возможности реализации товаров по выгодным ценам; выявить возможности расширения деятельности фирмы; на основе этого делаются выводы относительно состояния и тенденций развития целевого рынка; 2) сегментация покупателей, по результатам которой составляется их профиль на основе акцентирования на их демографических характеристиках , географических характеристиках; 3) состояние спроса на товары предприятия : целесообразно изучать как реализован, так и потенциальный спрос покупателей с помощью таких методов: балансовый, экспертные оценки, опросы покупателей; 4) торговая сила покупателей, на которую влияет ряд факторов, : уровень информированности покупателя, чувствительность к цене и средствам стимулирования, ориентация на определенную торговую марку, возможность выбора продавца и товаров-заменителей, наличие определенных требований к качеству продукции.
2К: Конкуренты	1) состояние конкурентной борьбы на рынке деятельности предприятия : выявление доминирующих методов ведения конкурентной борьбы на рынке деятельности предприятия, выявление тенденции изменение характера конкурентной борьбы; 2) оценка силы конкурентного давления на основе оценки динамики числа потенциальных и действующих конкурентов предприятия, а также оценки степени агрессивности их политики в конкурентной борьбе; 3) выявление действительных и потенциальных конкурентов , изучения их положения на рынке, исследование их деятельности : объемы и темпы реализации товаров, широта ассортимента и качество товаров, которые реализуются, политика цен, затраты на маркетинг, организация сбыта, затраты на рекламу, виды и средства рекламы и др.; 4) выявление активных конкурентов на рынке и сравнения их деятельности с деятельностью исследуемого предприятия с целью оценки их конкурентоспособности по количественным и качественным показателям, выявления ключевых факторов успеха и конкурентных недостатков.
3К: Контрагенты: поставщик и и посредники	1) выявление всех поставщиков предприятия и складывания их перечня; 2) группирование поставщиков по видам товара, который поставляется; посредников – по видам услуг, которые предоставляются, их местом в системе распределения; 3) оценка степени их привлекательности по показателям, которые характеризуют их деятельность: цена товара, интервал снабжения, возможный объем снабжения, дополнительные услуги, гарантии качества; 4) оценка конкурентной силы поставщиков - их позиции по отношению к предприятию в процессе установления договорных отношений в сравнении с другими поставщиками - по показателям: репутация и имидж, уровень канала распределения, территориальная и коммуникационная доступность, уровень специализации, заинтересованность поставщика в длительном сотрудничестве с определенным числом
	клиентов; 5) оценка степени целесообразности договорной политики предприятия, который зависит от числа поставщиков с высокой конкурентной силой и высокой степенью привлекательности; 6) оценка привлекательности посредников для предприятия за организационным, ценовым, товарным, транспортным аспектами, имиджем посредника.
4К: Контактные аудитории	1) выявление наиболее важных контактных аудиторий предприятия и складывания их перечня; 2) группирование конкурентных аудиторий на типы; 3) анализ их деятельности : изменения в перечне услуг, которые предоставляются, изменения условий их деятельности, направление влияния на предприятие; 4) оценка степени и характера влияния отдельных контактных аудиторий на деятельность предприятия.

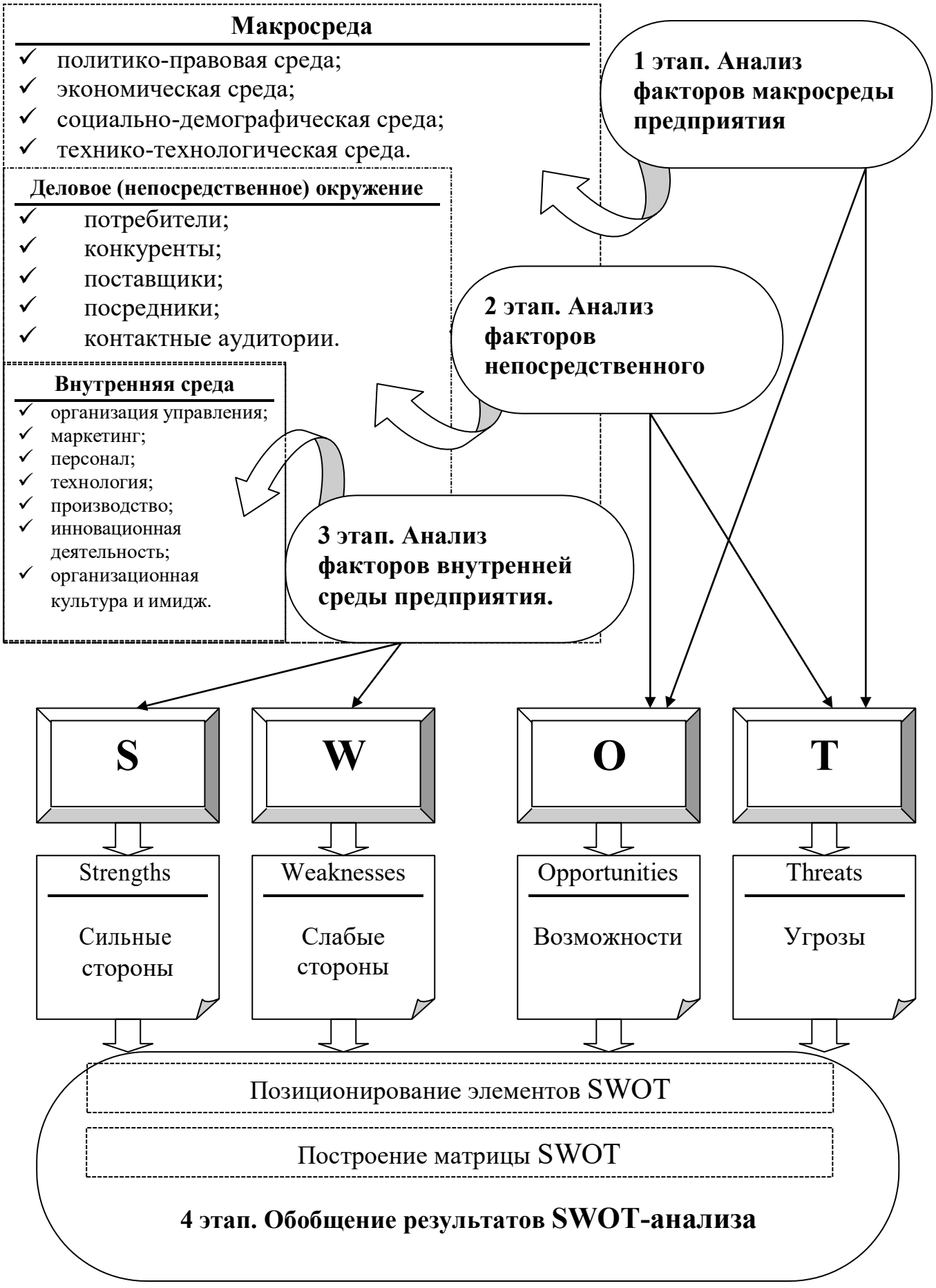


Рисунок М.1 - Этапы проведения SWOT- анализа

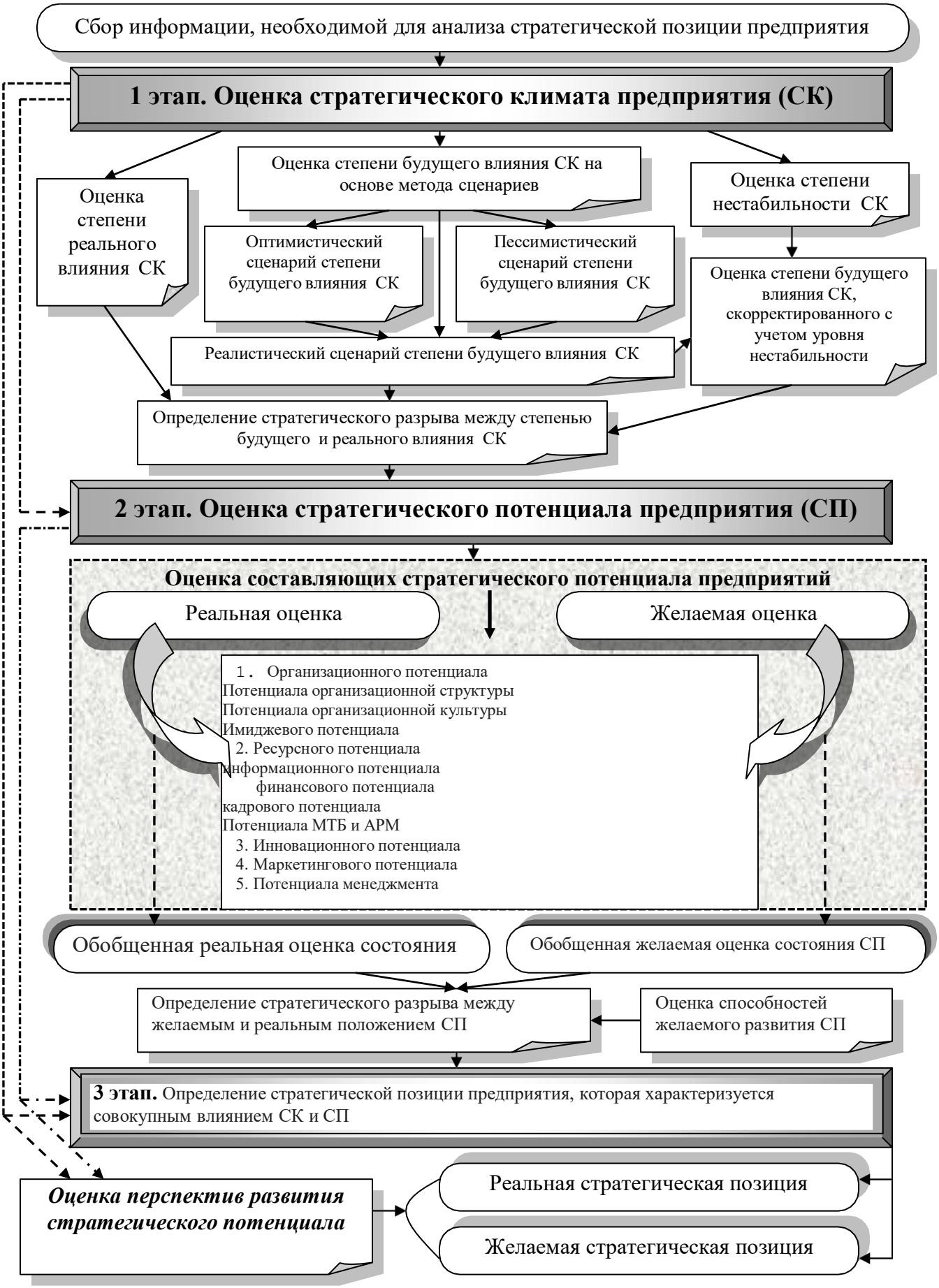


Рисунок М.2 - Алгоритм определения и оценки стратегической позиции предприятия с помощью анализа «СК/СП»

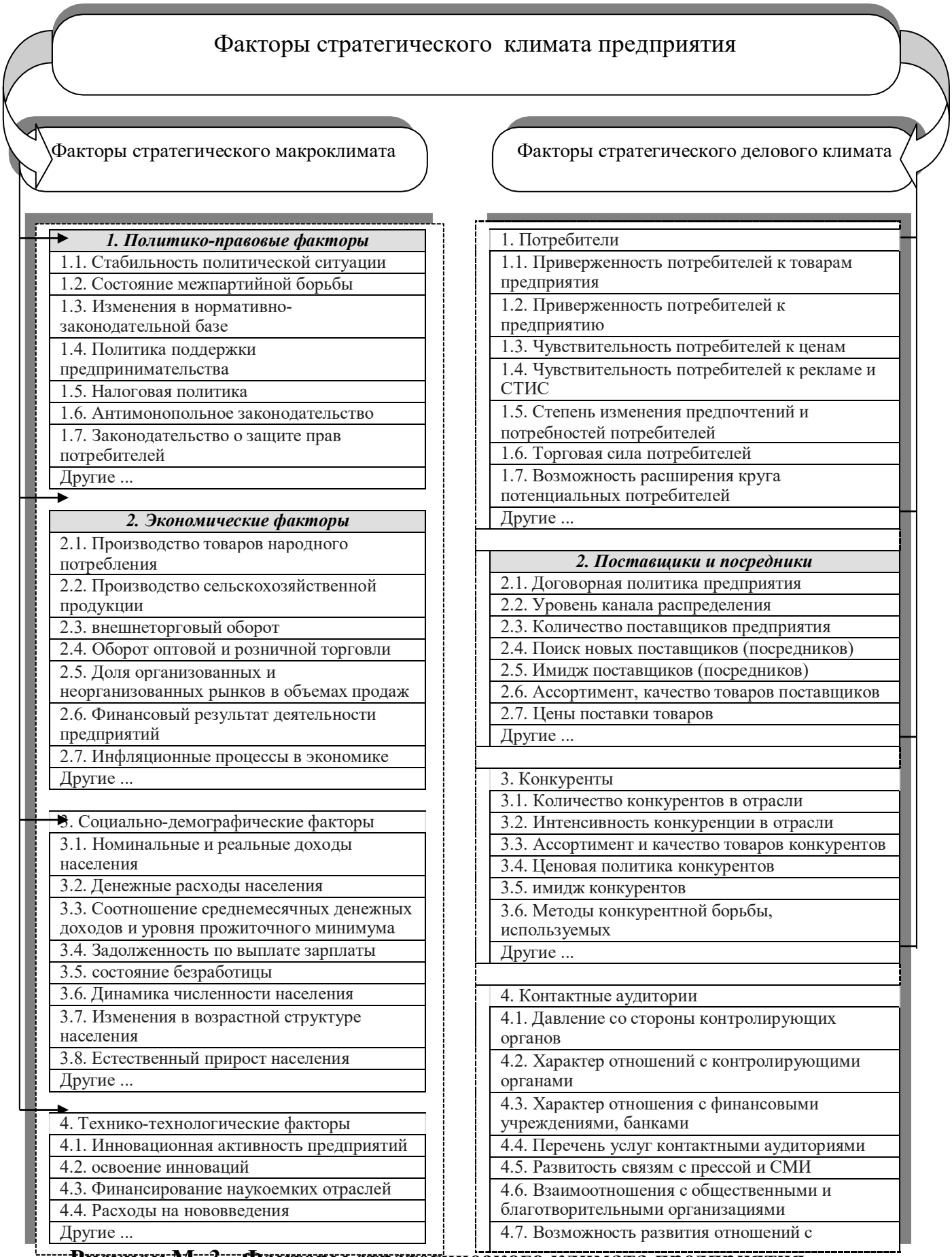


Рисунок М. 3 - Факторы стратегического климата предприятия

ПРИЛОЖЕНИЕ Н



Рисунок Н.1 - Матрица благоприятных возможностей для предприятия



Рисунок Н.2 - Матрица неблагоприятных угроз для предприятия

ПРИЛОЖЕНИЕ О

Таблица О.1 - Система показателей оценки потенциала организационной структуры предприятия

Направления оценки	Показатели оценки	Вес показа-теля	Реальная оценка		Желательная оценка	
			в бал-лах	взве-шенная	в бал-лах	взве-шенная
		q_i	α_i	$\alpha_i \cdot q_i$	β_i	$\beta_i \cdot q_i$
Общая характеристика стратегического потенциала организационной структуры	1. Вид организационной структуры управления					
	2. Наличие служб из стратегического развития					
	3. Наличие маркетинговых служб					
	4. Количество отделов в аппарате управления					
	5. Полнота выполнения функций работниками					
	6. Степень дублирования функций					
	7. Степень специализации отделов					
	8. Целесообразность ОСУ для работы предприятия в современных условиях					
	Итого					
Оценка степени соответствия ОСУ требованиям внешней среды	1. Тип внешней среды					
	2. Характеристики ОСУ					
	2.1. Тип структуры					
	2.2. Степень формализации					
	2.3. Степень централизации					
	2.4. Степень работы в команде					
	2.5. Количество отделов					
	2.6. Уровень интеграции					
	2.7. Спектр реакций на изменения					
	2.8. Тип планирования					
	Итого					
Оценка стратегической направленности ОСУ предприятия	1. Наличие в предприятия конкретных стратегических целей и стратегий					
	2. Степень реализации стратегических целей					
	3. Скорость реакции ОСУ на изменения					
	4. Скорость принятия стратегических решений					
	5. Насколько проглядывается структура для сотрудников					
	6. Насколько проглядывается структура для потребителей и деловых партнеров					
	7. Наличие схем ОСУ, описаний функций					
	8. Достаточность делегирования полномочий					
	9. Степень свободы разных уровней управления, возможности их координации					
	10. Наличие в предприятии «незаменимых» сотрудников					
	11. Достаточность и скорость получения менеджерами стратегической информации					
	12. Расходы на содержание управленческого персонала					
	13. Достаточное количество времени у руководства для обсуждения стратегических заданий					
	14. Сосредоточенность руководства на решении стратегических проблем					
	15. Наличие духа сотрудничества					
	Итого					

Продолжение таблицы О.1

Направления оценки	Показатели оценки	Вес показа-теля	Реальная оценка		Желательная оценка	
			в баллах	взвешенная	в баллах	взвешенная
		q_i	α_i	$\alpha_i \cdot q_i$	β_i	$\beta_i \cdot q_i$
Оценка стратегической концепции предприятия, которой определяется ОСУ	1. Характеристика динамической ОСУ					
	1.1. Степень изменения ОСУ под воздействием факторов внешней среды					
	1.2. Частота изменения ОСУ					
	1.3. Радикальность изменений					
	1.4. Степень соответствия ОСУ требованиям среды, которая постоянно изменяется					
	1.5. Значимость гибкости для предприятия					
	Итого					
	2. Ориентация ОСУ					
	2.1. Размеры предприятия					
	2.2. Ведомость среди потребителей					
	2.3. Имидж в глазах контактных аудиторий					
	2.4. Имидж в глазах сотрудников					
	2.5. Отношение конкурентов к предприятию					
	2.6. Многопрофильность деятельности					
	2.7. Направленность на результативность					
	Итого					

Таблица О.2 - Система показателей оценки потенциала организационной культуры предприятия

Направления ценки	Показатели оценки	Вес показателя	Реальная оценка		Желательная оценка	
			в баллах	взвешенная	в баллах	взвешенная
		q_i	α_i	$\alpha_i \cdot q_i$	β_i	$\beta_i \cdot q_i$
Общая характеристика составляющих организационной культуры	1. Наличие философии предприятия					
	2. Соблюдение норм, принятых в предприятии					
	3. Доминирующие ценности предприятия					
	4. Стиль управления, который использует руководитель					
	5. Климат и атмосфера предприятия					
	6. Правила "игры" в предприятии					
	7. Поведенческие ритуалы, символы					
	8. Уровень культуры поведения					
	9. Степень взаимодействия с факторами среды					
	10. Уровень культуры делопроизводства					
	11. Культура проведения заседаний, совещаний					
	Итого					
Оценка отдельных аспектов потенциала организационной культуры	1. Соблюдение этики управленческой деятельности					
	2. Уровень усовершенствования и использования методов управления					
	3. Условия для повышения культуры работников					
	4. Содействие непрерывной учебе работников, создания условий для их самосовершенствования					
	5. Поддержка внутреннего потенциала обновления					
	6. Обеспечение культуры процесса управления (прогрессивные технологии, рациональная организация труда, деловое общение)					

Продолжение таблицы О.2

Направления оценки	Показатели оценки	Вес показателя	Реальная оценка		Желательная оценка	
			в баллах	взвешенная	в баллах	взвешенная
		q_i	α_i	$\alpha_i \cdot q_i$	β_i	$\beta_i \cdot q_i$
	7. Организация и поддержка культуры условий труда					
	8. Идентификация работников с организационной культурой предприятия					
	Итого					
Степень соответствия организационной культуры стратегиям предприятия	1. Степень соответствия философии руководства и стратегий предприятия					
	2. Степень разделения ценностей работниками, занятыми разработкой и реализациейстратегий					
	3. Степень содействия норм поведения в предприятии, эффективной реализации стратегий					
	4. Определенность правил "стратегической игры" для всех рабочих предприятия					
	5. Степень содействия атмосферы предприятия успешной реализации стратегий					
	6. Возникновение при реализации стратегий символизма, приемлемого для работников					
	7. Поддержка внедрения стратегий со стороны неформальных групп					
	8. Социально-психологическое настроение, которое сопровождает внедрение стратегии					
	9. Формирование стратегического поведения работников предприятия					
	Итого					

Таблица О.3 - Система показателей оценки имиджевого потенциала

Направления оценки	Показатели оценки	Вес показателя	Реальная оценка		Желаемая оценка	
			в баллах	взве – шенная	в баллах	взве – шенная
		q_i	α_i	$\alpha_i \cdot q_i$	β_i	$\beta_i \cdot q_i$
Оценка имиджа в глазах потребителей (потребительский рейтинг)	1. Атмосфера магазина					
	1.1. Оформление витрин					
	1.2. Интерьер магазина					
	1.3. Планирование секций					
	2. Культура обслуживания					
	2.1. Стиль продажи					
	2.2. Отношение к покупателям					
	2.3. Репутация честности продавцов					
	2.4. Комплекс услуг					
	3. Коммуникационная активность					
	3.1. Стимулирование покупок					
	3.2. Качество рекламы					
	4. Предложение					
	4.1. Ассортимент					
	4.2. Качество товара					
	4.3. Соответствие качества товара цене					
	5. Факторы выгоды					
	5.1. Выгода расположения					
	5.2. Стоянка автомобилей					

Продолжение таблицы О.3

Направления оценки	Показатели оценки	Вес показателя	Реальная оценка		Желаемая оценка	
			в баллах	взвешенная	в баллах	взвешенная
		q_i	α_i	$\alpha_i \cdot q_i$	β_i	$\beta_i \cdot q_i$
	5.3. Время работы					
	Итого					
Оценка имиджа предприятия в глазах деловых партнеров и конкурентов (деловой рейтинг)	1. Ведомость в профессиональном кругу					
	2. Обязательность при выполнении договорных обязательств					
	3. Стиль делового общения					
	4. Стиль ведения конкурентной борьбы					
	5. Финансовая стабильность					
	6. Публикации в СМИ					
	7. Компетентность персонала					
	8. Рекомендации со стороны других предприятий					
	9. Открытость к сотрудничеству					
	Итого					
Оценка имиджа предприятия в глазах сотрудников (престижный рейтинг)	1. Отношение работников к предприятию					
	2. Уровень организационной культуры					
	3. Отношение работников к целям предприятия					
	4. Степень участия работников в достижении целей и управлении предприятием					
	5. Степень заинтересованности работников в развитии предприятия					
	6. Желание работать в фирме в дальнейшем					
	Итого					
Оценка способностей к повышению имиджа предприятия	1. Возможность формировать и поддерживать высокий потребительский рейтинг					
	1.1. Компетенции работников и руководителей в области работы с потребителями					
	1.2. Заинтересованность работников и руководителей в развитии потребительского имиджа					
	1.3. Опыт работников относительно развития потребительскогорейтинга					
	1.4. Умение руководства эффективно управлять имиджем в глазах потребителей					
	2. Возможность формировать и поддерживать высокий деловой рейтинг					
	2.1. Компетенции работников и руководителей в области работы с деловыми партнерами					
	2.2. Заинтересованность работников в развитии имиджа в глазах партнеров					
	2.3. Опыт работников и специалистов относительно развития делового рейтинга					
	2.4. Умение руководства эффективно управлять имиджем в глазах деловых партнеров					
	3. Возможность формировать и поддерживать высокий престижный рейтинг					
	3.1. Умение заинтересовать работников в роботе предприятия и его результатах					
	3.2. Предоставление возможностей для развития					
	3.3. Умение руководства эффективно управлять внутриорганизационным имиджем					
	3.4. Опыт руководства относительно формирования и поддержки высокого внутреннего имиджа					
	Итого					

Таблица О.4 - Система показателей оценки информационного потенциала предприятия

Направления оценки	Показатели оценки	Вес показателя	Реальная оценка		Желаемая оценка	
			в баллах	взвешенная	в баллах	взвешенная
		q_i	α_i	$\alpha_i \cdot q_i$	β_i	$\beta_i \cdot q_i$
Оценка качества стратегической информации	1. Своевременность информации					
	2. Достоверность					
	3. Достаточность информации для принятия обоснованных стратегических маркетинговых решений					
	4. Надежность информации					
	5. Адресность информации					
	6. Правовая корректность					
	7. Многократность использования информации					
	8. Скорость обработки информации					
	9. Актуальность информации					
	10. Сопоставление информации					
	Оценка качества информации о состоянии стратегического климата					
	Оценка качества информации о состоянии стратегического потенциала					
	Оценка качества специфической информации, которая сопровождает разработку и реализацию стратегий					
	Итого					
Оценка способностей к эффективному использованию стратегической информации	1. Выявление потребностей предприятия в стратегической информации					
	2. Отбор источников получения информации и методов ее сбора					
	3. Доступность к определенным источникам получения информации					
	4. Возможность и усилие относительно сбора необходимой информации					
	5. Возможность к обработке и систематизации полученных данных					
	6. Действия относительно интерпретации информации					
	7. Способности к первичному анализу информации					
	8. Способности к постоянному обновлению информации					
	9. Способности к своевременной передаче информации					
	10. Способности к эффективной организации ежедневной работы с информацией					
	11. Способности к использованию информации для принятия обоснованных решений во всех сферах деятельности					
	Итого					

Таблица О.5 - Система показателей оценки финансового потенциала предприятия

Направления оценки	Показатели оценки	Вес показателя	Реальная оценка		Желаемая оценка	
			в баллах	взвешенная	в баллах	взвешенная
		q_i	α_i	$\alpha_i \cdot q_i$	β_i	$\beta_i \cdot q_i$
Оценка состояния финансовых ресурсов	1. Объем оборотных средств предприятия					
	2. Структура собственных и ссудных средств (коэффициент соотношения)					
	3. Объем товарооборота предприятия					
	4. Объем чистой прибыли предприятия					
	5. Уровень валовых доходов предприятия					
	6. Уровень расходов обращения предприятия					
	7. Процент расходов на маркетинг в общей сумме расходов обращения					
	8. Структура расходов обращения предприятия					
	9. Объем денежных средств в сумме оборотных активов					
	10. Достаточность финансовых средств для реализации избранных стратегий					
	Итого					
Оценка эффективности управления финансовыми ресурсами	1. Рентабельность					
	2. Динамика изменения товарооборота					
	3. Динамика изменения оборотных средств					
	4. Динамика изменения расходов обращения					
	5. Динамика изменения расходов на маркетинг					
	6. Динамика изменения чистой прибыли					
	7. Изменение оборотности оборотных активов					
	8. Коэффициент автономии					
	9. Коэффициенты ликвидности					
	10. Динамика дебиторской задолженности					
	11. Динамика кредиторской задолженности					
	12. Тип управления расходами					
	13. Количество показателей, которое используется для анализа в предприятии					
	14. Динамика денежных средств					
	Итого					
Оценка способностей к управлению финансовым потенциалом	1. Возможность к эффективному управлению финансовыми ресурсами в процессе реализации стратегии					
	2. Возможность к рациональному распределению финансовых ресурсов перед началом реализации стратегии					
	3. Возможность к рациональному использованию финансовых ресурсов во время реализации стратегии					
	4. Наличие компетенций в управлении финансовыми ресурсами					
	5. Способности к творческому поиску резервов роста экономической эффективности предприятия в перспективе					
	6. Способности к снижению риска в управлении финансовыми ресурсами					
	Итого					

Таблица О.6 - Система показателей оценки кадрового потенциала предприятия

Направления оценки	Показатели оценки	Вес показателя	Реальная оценка		Желаемая оценка	
			в баллах	взвешенная	в баллах	взвешенная
		q_i	α_i	$\alpha_i \cdot q_i$	β_i	$\beta_i \cdot q_i$
Оценка состояния кадровых ресурсов	1. Среднесписочная численность работников					
	2. Доля административно-управленческого персонала в общем количестве работников					
	3. Средний уровень образования административно-управленческого персонала					
	4. Средний возраст административно-управленческого персонала					
	5. Доля работников, которые заняты выполнением функций стратегического развития в предприятии					
	6. Доля работников, которые заняты выполнением маркетинговых функций в предприятии					
	7. Уровень квалификации специалистов по стратегическому управлению					
	8. Уровень квалификации специалистов по маркетингу					
	9. Достаточное количество работников для реализации стратегий					
	10. Достаточной уровнь квалификации работников для разработки и реализации стратегий					
	Итого					
Оценка эффективности управления кадровым потенциалом	1. Производительность труда					
	2. Динамика изменения производительности труда					
	3. Рентабельность трудовых ресурсов					
	4. Коэффициент текучести кадров					
	5. Ведомость стратегических планов для работников предприятия					
	6. Участие работников в получении прибыли предприятия					
	7. Доля работников аппарата управления, привлеченных к принятию стратегических решений					
	8. Практика делегирования полномочий					
	9. Практика определения потребности в кадрах, необходимых для реализации стратегии					
	10. Практика подбора персонала					
	11. Доля работников, которые не имели должностного продвижения в течение последних 5 годы					
	12. Доля работников, недовольных своей работой					
	13. Доля работников, недовольных системой вознаграждения					
	14. Доля работников, которые прошли повышение квалификации в течение последних 3 годов					
	15. Разнообразие методов стимулирования работников, которое используется в предприятии					
	Итого					
Оценка способностей эффективного управления кадровым потенциалом	1. Способность персонала принимать обоснованные стратегические решения					
	2. Потенциальные возможности персонала относительно его саморазвития					
	3. Наличие условий и ресурсов в предприятии для развития и саморазвития персонала					
	4. Качество стратегического управления персоналом					
	5. Наличие у персонала стратегического мышления					
	6. Заинтересованность руководства в привлечении и содержании специалистов с современным мышлением					
	7. Поддержка со стороны руководства творчества и инициативности персонала					
	Итого					

Таблица О.7 - Система показателей оценки потенциала МТБ и АРМ

Направления оценки	Показатели оценки	Вес показателя	Реальная оценка		Желаемая оценка	
			в баллах	взвешенная	в баллах	взвешенная
		q_i	α_i	$\alpha_i \cdot q_i$	β_i	$\beta_i \cdot q_i$
Оценка состояния материально-технических ресурсов	1. Объем основных фондов предприятия					
	2. Целесообразность структуры основных фондов для реализации стратегий					
	3. Наличие оборудования и его достаточность для реализации стратегий					
	4. Уровень современности оборудования					
	5. Уровень соответствия оборудования требованиям стратегий					
	6. Навыки и умения персонала работы на оборудовании					
	7. Уровень компьютеризации и автоматизации процессов управления					
	8. Наличие служб (специалистов) по автоматизированным системам управления					
	Итого					
Оценка эффективности использования материально-технических ресурсов	1. Показатель фондоотдачи					
	2. Динамика изменения фондоотдачи					
	3. Фондоемкость					
	4. Фондовооруженность					
	5. Рентабельность основных фондов					
	6. Динамика изменения рентабельности основных фондов					
	7. Товарооборот на 1 кв.м. торговой площади					
	Итого					
Оценка способностей к развитию материально-технических ресурсов	1. Финансовые возможности развития МТБ					
	2. Эмоциональная и психологическая готовность к использованию нового оборудования					
	3. Заинтересованность руководства в усовершенствовании и модернизации оборудования					
	4. Заинтересованность руководства в компьютеризации и автоматизации процессов управления					
	5. Способности работников к самообучению работе с новым оборудованием и техникой					
	6. Степень инновационности мышления высшего руководства относительно усовершенствования оборудования					
	Итого					

Таблица О.8 - Система показателей оценки инновационного потенциала предприятия

Направления оценки	Показатели оценки	Вес показателя	Реальная оценка		Желаемая оценка	
			в баллах	взвешенная	в баллах	взвешенная
		q_i	α_i	$\alpha_i \cdot q_i$	β_i	$\beta_i \cdot q_i$
Общая оценка состояния инновационного потенциала	1. Тип предприятия в зависимости от числа инноваций					
	2. Количество инновационных управленческих решений в общем количестве решений					
	3. Доля маркетинговых инноваций в общем количестве					
	4. Радикальность инноваций					
	5. Разнообразие инноваций					
	6. Наличие материально-технических ресурсов для осуществления запланированных инноваций					
	7. Наличие финансовых ресурсов для осуществления запланированных инноваций					
	8. Наличие кадровых ресурсов для осуществления запланированных инноваций					
	9. Наличие информации для осуществления запланированных инноваций					
	10. Наличие квалификации, опыта у персонала для осуществления запланированных инноваций					
	11. Отношение к инновациям со стороны персонала					
	Итого					
Оценка стратегической направленности инновационного потенциала	1. Направленность инноваций на достижение стратегических целей					
	2. Взаимосвязь инноваций и стратегических целей					
	3. Доля инноваций, связанных с реализацией стратегических планов, в общем количестве инноваций					
	4. Взаимосвязь между стратегическими изменениями и инновациями предприятия					
	5. Степень инновационных изменений, которые осуществляются в предприятии					
	6. Наличие инновационных ресурсов для реализации стратегических изменений					
	Итого					
Оценка способностей к развитию инновационного потенциала	1. Наличие инициативных и креативных работников в предприятии					
	2. Стимулирование инновационного и творческого мышления работников в предприятии					
	3. Заинтересованность руководства в развитии творческого потенциала работников					
	4. Поддержка руководством развития інноваційності і творчества в действиях персонала					
	5. Наличие необходимых профессиональных качеств и знаний для внедрения инноваций у работников					
	6. Наличие необходимых личных качеств для внедрения инноваций у работников					
	7. Наличие стратегического виденья у руководства					
	8. Умение работников эффективно работать с использованием инноваций					
	Итого					

Таблица О.9 - Система показателей оценки маркетингового потенциала предприятия

Направления оценки	Показатели оценки	Вес показателя	Реальная оценка		Желаемая оценка	
			в баллах	взве-шен-ная	в баллах	взве-шен-ная
		q_i	α_i	$\alpha_i \cdot q_i$	β_i	$\beta_i \cdot q_i$
Общая оценка состояния маркетингов-ого потенциала	1. Доля работников, которые имеют современную маркетинговую подготовку в общем количестве работников аппарата управления					
	2. Обладание знаниями в области маркетинга и умения их использовать на практике у работников управления					
	3. Навыки персонала, обусловленные их маркетинговой подготовкой					
	4. Диапазон маркетинговых инструментов, которые используются при принятии и реализации управленческих решений					
	5. Степень обновления маркетинговых инструментов и методов					
	6. Степень усовершенствования существующих маркетинговых инструментов и методов и разработка собственных работниками предприятия					
	7. Ориентация всех внутриорганизационных процессов на наилучшее удовлетворение требований рынка в долгосрочной перспективе					
	8. Возможность предприятия к получению стратегической информации с помощью использования современных маркетинговых инструментов					
	9. Возможность предприятия к систематическому проведению маркетинговых исследований с помощью использования современного аналитического маркетингового инструментария					
	10. Периодичность осуществления стратегических маркетинговых исследований внешней и внутренней среды предприятия					
	11. Возможность к адекватной интерпретации результатов исследования и их использования для принятия обоснованных решений					
	12. Возможность предприятия предусматривать изменения в маркетинговой среде					
	13. Возможность предприятия своевременно реагировать на изменения в маркетинговой среде					
	Итого					
Оценка способностей к развитию маркетингово-го потенциала	1. Заинтересованность руководства в развитии потенциала маркетингового инструментария					
	2. Поддержка со стороны руководства развития потенциала маркетингового инструментария					
	3. Стимулирование работников, занятых разработкой и реализацией стратегических решений с помощью использования маркетинговых инструментов					
	4. Способность работников к саморазвитию и самосовершенствованию в области работы с использованием маркетинговых инструментов					
	5. Способность работников к усовершенствованию существующих методов и инструментов и разработки новых					
	6. Способность руководителей и работников к использованию стратегического маркетингового мышления в повседневной деятельности					
	7. Виденье перспектив развития маркетинговых инструментов и их приложения в принятии стратегически важных решений со стороны руководства					
	Итого					

Таблица О.10 - Система показателей оценки потенциала менеджмента

Направления оценки	Показатели оценки	Вес показателя	Реальная оценка		Желаемая оценка	
			в баллах	взвешенная	в баллах	взвешенная
		q_i	α_i	$\alpha_i \cdot q_i$	β_i	$\beta_i \cdot q_i$
Общая оценка состояния потенциала менеджмента в предприятии	1. Методы управления, которые используются на данном этапе развития					
	2. Степень усовершенствования методов управления					
	3. Стиль управления					
	4. Квалификация, которой владеют руководители и работники					
	5. Профессиональные и деловые качества руководителей и работников					
	6. Личные качества работников и руководителей					
	7. Стратегическое мышление работников					
	8. Возможность работников к эффективному управлению составляющими стратегического потенциала предприятия					
	9. Полнота выполнения функций стратегического менеджмента					
	10. Личные взаимоотношения руководителей с работниками					
	11. Рациональность организации управления предприятием					
	12. Технологии выполнения работ					
	13. Условия труда					
	Итого					
Оценка способностей к развитию потенциала менеджмента	1. Виденье руководителями перспектив развития потенциала менеджмента в будущем					
	2. Заинтересованность руководства в развитии потенциала менеджмента					
	3. Поддержка со стороны руководства основных направлений усовершенствования и развития потенциала менеджмента					
	4. Возможность работников к саморазвитию и самосовершенствованию, развитию своих личных и деловых качеств					
	5. Способности работников к развитию методов и стиля управления					
	6. Способности к усовершенствованию технологии выполнения работ и организации управления					
	7. Способности к развитию стратегического мышления и восприятию действительности					
	Итого					

ПРИЛОЖЕНИЕ П

Таблица П.1 - Результаты оценки поставщиков предприятия

Поставщики-контрагенты	Конкурентная сила поставщика, баллы								Стратегическая привлекательность поставщика, баллы											
	Репутация и имидж	Уровень канала распределения	Территориальная доступность	Уровень специализации	Заинтересованность в долгосрочной работе с предприятием-контрагентом	Важность для поставщика размера партии заказа	Ассортимент	Координата для построения карты поставщиков	Сравнительные производственные возможности	Цены на товары, которые закупаются	Надежность поставщика	Качество товаров (отвечает ли качество товаров спроса потребителей)	Гарантии качества	Условия снабжения и форма расчетов	Интервал снабжения	Дополнительные услуги	Финансовые условия	Возможные финансовые льготы	Возможности централизованной доставки товаров	Координата для построения карты поставщиков
Поставщик 1	5	3	3	5	4	3	5	4,00	5	3	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4,09
Поставщик 2	5	3	3	5	5	4	5	4,29	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4,55
Поставщик 3	5	3	3	4	4	4	5	4,00	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4,64
Поставщик 4	5	3	3	5	5	3	5	4,14	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4,27
Поставщик 5	5	3	3	4	5	3	5	4,00	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4,27
Координата для анализа степени стратегической целесообразности договорной политики предприятия	4,09							-	4,36											-

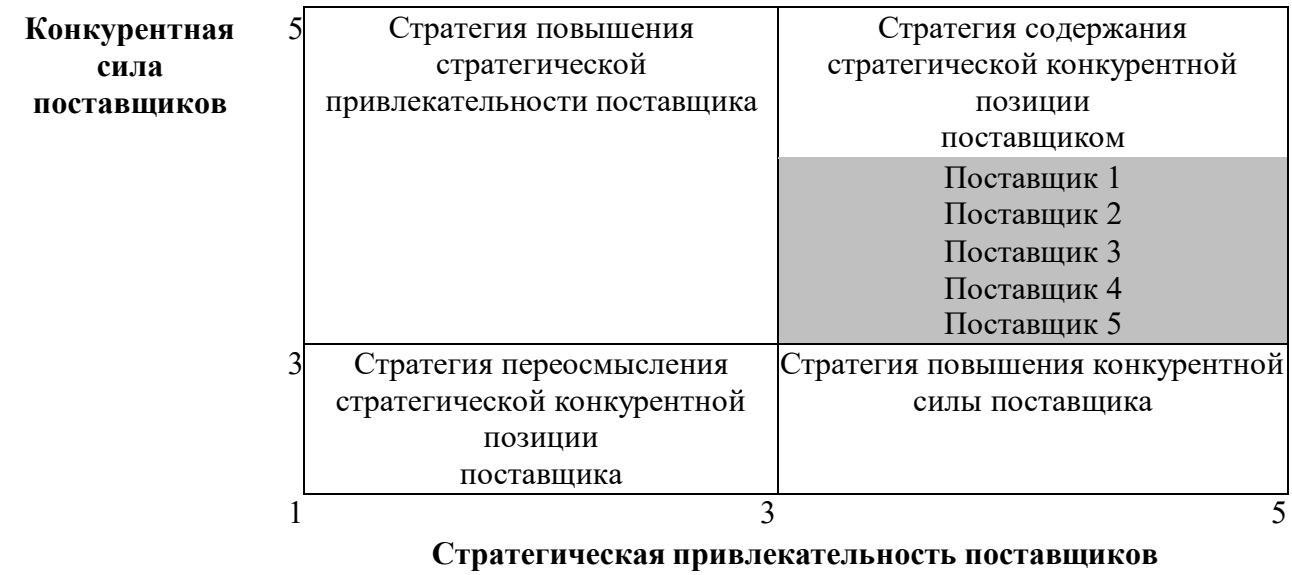


Рисунок П.1 - Стратегическая карта поставщиков предприятия

Конкурентная сила поставщиков			
	5,0	**Стратегия давления :** намерение предприятия-контрагента упростить условия снабжения, финансирования, добиться предоставления дополнительных услуг, финансовых льгот и тому подобное предприятиями-поставщиками	**Стратегия сохранения деловых контактов:** ориентация на долгосрочное сотрудничество с предприятиями-поставщиками Предприятие
	3,5	**Стратегия решительных действий :** пересмотр составленных хозяйственных договоров, контрактов и соглашений с предприятиями-поставщиками; отказ от взаимоотношений и деловых контактов с ними; поиск новых поставщиков	**Стратегия ожидания :** предприятие-контрагент ожидает усиления конкурентной силы поставщиков, проводит маркетинговую работу с ними; подыскивает контрагентов с высокой конкурентной силой
	2,0	3,5	5,0

Стратегическая привлекательность поставщиков

Рисунок П.2 - Матрица стратегической целесообразности договорной политики предприятия

Таблица П.2 - Оценка степени выполнения функций маркетинговых посредников в системе взаимоотношений с предприятием

Маркетинговые посредники	Функции	Оценка степени выполнения		
		1	2	3
Торговые посредники	Содействие в системе дистрибуции товаров, ее оптимизация; нахождения новых рынков сбыта товаров; активное взаимодействие с оптово-посредническими хозяйственными формированиями; активизация совместных маркетинговых усилий по наиболее эффективного товародвижения			
Транспортные организации	Движение товаров от производителя через торговые предприятия (оптовая, мелкооптовая, розничная торговля) и торговых посредников (оптовики-купцы; брокеры, маклеры, агенты; оптовые отделения и конторы производителей, различные специализированные оптовики) до конечного потребителя через транспортные компании (железные дороги, авиалинии, организации автотранспортных перевозок и др.), склады.			
Агентства по оказанию маркетинговых услуг	Передача и получение информации с помощью маркетинговых средств и посредников (рекламные агентства, центры маркетинговых исследований, бизнес-центры) активизация маркетинговых усилий по наиболее эффективного продвижения товаров на рынок, содействие в создании положительного образа торгового предприятия в системе мероприятий "паблик рилейшнз".			
Кредитно-финансовые учреждения	Переговоры и передача права собственности на товары из торговцев-посредников; контроль финансово-договорной дисциплины; оформление кредитных отношений.			

Таблица П.3 – Оценка степени выполнения функций транспортных посредников в системе взаимоотношений с предприятием предприятия

№ п/п	Формы посредничества	Функции посредника	Степень выполнения		
			1	2	3
1.	Экспедирование	Экспедитор действует в интересах грузовладельца или перевозчика. Объект работ и услуг- груз.			
2.	Агентирование (фрахтовое агентирование)	Агент действует в интересах перевозчика. Объект работ и услуг - транспортное средство (продажа перевозок)			
3.	Хранение грузов	Хранитель (склад, терминал) действует в интересах лиц, передавших ему груз на временное хранение (грузовладельцев, перевозчиков, таможенных органов). Основные функции – операции с грузом в целях сохранения его количества			
4.	Погрузочно-разгрузочные (стивидорные) работы	Компании действуют в интересах грузовладельцев или перевозчиков, поручивших им осуществить погрузку и выгрузку грузов на/из транспортные средства (операции с грузами на борту судна)			
Средняя оценка					

Таблица П.4 - Оценка эффективности работы по приемке товаров

Операции приемки товаров по количеству и качеству	Оценка в баллах
1. Проверка полноты и верности заполнения сопроводительных документов: товарно-транспортной накладной, свидетельства о качестве сертификата соответствия на товар.	
2. Количественная проверка поставки товаров: проверка заполнения тарных единиц, проверка по количеству мест, массе брутто.	
3. Качественная проверка поставки товаров: проведение внешнего вида тары наличие дефектов, соответствие маркировки.	
4. Качественная проверка поставки товаров с целью выявления скрытого дефекта товаров, несоответствие товаров срокам использования, или срокам эксплуатации, выборочная проверка качества товаров.	
Средняя оценка	

Таблица П.5 - Оценка рациональности системы складирования предприятия

Критерии оценки системы складирования	Оценка в балах
1. Использование оптимальных видов и размеров товароносителей, на которых формируется складская грузовая единица	
2. Степень использования складских площадей и объемов	
3. Пропускная способность систем хранения и обработки на складах	
4. Условия хранения продукции на складах	
5. Степень обеспеченности оборудованием	
6. Уровень механизации и автоматизации складских работ	
7. Уровень организации технологии складских работ по выполнению логистических операций	
8. Оптимальность системы комплектации	
9. Наличие информационных систем управления товарными потоками	
Средняя оценка	

Таблица П.6 - Оценка эффективности работы по размещению и хранению товаров

Операции размещения и хранения товаров	Оценка в баллах
1. Перемещение товаров в помещении склада	
2. Укладка и хранения товаров	
3. Наблюдение за состоянием товаров в процессе хранения	
4. Обеспечение качественной работы холодильного оборудования	
5. Обеспечение необходимых санитарно-гигиенических условий	
6. Контроль сохранности товаров, определения утери количества и качества товаров по природным факторами (усушка, утруска, распил)	
7. Доставка готовой продукции на склад	
8. Контроль за поставками товаров	
9. Разгрузка и приемка товаров	
10. Внутрискладская транспортировка товаров	
11. Складирование и хранение товаров	
12. Транспортировка и экспедиция заказанных товаров	
13. Сбор и доставка пустых товароносителей	
14. Температурный режим	
15. Относительная влажность воздуха	
16. Освещение и вентиляция	
17. Соблюдение товарного соседства	
18. Закрепление постоянных мест за товаром	
19. Обеспечение материальной ответственности	
20. Проведение санитарно-технических мероприятий	
21 Контроль за выполнением заказов товаров	
22. Информационное обслуживание склада	
Средняя оценка	

Таблица П.7 - «Профиль посредников» предприятий

Критерии	Весо-мость критерия	Оценка посредников, баллы		
		«Деливери»	«Express Donetsk»	«Dress It»
1. Организационный аспект				
1.1 Наличие мощной сбытовой сети				
1.2 Темпы роста сбыта				
1.3 Численность сбытового персонала				
1.4 Уровень компетентности сбытового персонала				
1.5 Техническая оснащенность складских помещений				
1.6 Поддержание среднего уровня товарных запасов				
1.7 Оперативность доставки товара заказчикам				
1.8 Отношение к фактам краж или повреждения товара				
1.9 Сотрудничество в осуществлении программ стимулирования сбыта				
1.10 Уровень оказанных услуг				
Средний балл				
Взвешенная оценка				
2. Товарный аспект				
2.1 Конкурентоспособность товара				
2.2 Номенклатура				
2.3 Широта ассортимента				
2.4 Глубина ассортимента				
Средний балл				
Взвешенная оценка				
3. Ценовой аспект				
3.1 Уровень цен				
3.2 Система скидок				
3.3 Условия оплаты				
Средний балл				
Взвешенная оценка				
4. Транспортный аспект				
4.1 Себестоимость перевозки				
4.2 Соблюдение условий режима перевозки				
4.3 Гарантия сохранности груза				
4.4 Возможность перевозки пакетированного груза				
Средний балл				
Взвешенная оценка				
5. Имидж посредника				
5.1 Рекомендации других заказчиков				
5.2 Репутация посредника				
5.3 Опыт ведения дел				
Средний балл				
Взвешенная оценка				
Общая оценка				

Таблица П.8 – Оценка факторов, влияющих на организацию закупочной логистики на предприятии

Группа факторов	Факторы	Вес показа-теля	Оценка в баллах	Взве-шенная оценка
Факторы, влияющие на статус службы закупок на предприятии	1) объем закупаемых товаров и сопутствующего обслуживания			
	2) особенности приобретаемых товаров			
	3) ситуация на рынке продукции, жизненно важной для функционирования предприятия			
	4) уровень выполнения задач в области закупок, способствующие достижение целей предприятия			
	Среднее значение:			
Факторы, влияющие на уровень качеств обслуживания в системе закупок предприятия	1) скорость выполнения заказа			
	2) возможность срочной доставки товаров по специальному заказу			
	3) готовность поставщика принять обратно поставленные товары, если в них обнаружен дефект, или заменить качественной продукцией			
	4) обеспечение различных объемов отгрузок партий товаров			
	5) умение выбрать наиболее подходящий вид транспортировки			
	6) наличие эффективно функционирующей службы обслуживания потребителей			
	7) наличие надежно функционирующей распределительно-складской сети			
	8) достаточный уровень запасов продукции			
	9) уровень цен, по которым предоставляется обслуживание потребителям			
	Среднее значение:			

Таблица П.9 - Методика проведения аудита логистической деятельности производственного предприятия

Этап проверки	Источник информации	Процедура логистического аудита
1.Проверка системы управления логистической деятельностью	План развития предприятия, результаты аналитических исследований, объяснительных записок, специальных исследований и т. п.	Анализ места логистики в деятельности предприятия. Анализ организационной структуры, выполняющей логистические функции. Анализ концепции и стратегии логистической деятельности предприятия. Поиск возможностей для усовершенствования организации логистической деятельности
2. Проверка системы планирования логистической деятельности	Бизнес-план предприятия	Анализ места плана логистической деятельности в структуре бизнес-плана. Выявление резервов усовершенствования системы планирования логистической деятельности
3. Аудит закупочной логистики	Материалы деятельности закупочной системы, контракты	Анализ обеспечения согласованности действий между службами снабжения, производства и сбыта. Анализ оптимальности принятия решений «сделать или купить». Оценка правильности определения типов закупок. Анализ выбора поставщиков и организации поставок материально-технических ресурсов на предприятие. Оценка эффективности контроля за закупочным процессом
4. Аудит производственной логистики	Устав, структура управления производством, отчеты об использовании производственных мощностей, формы организации производства, ведомости на содержание и эксплуатацию оборудования	Анализ и выводы относительно концепции производственной деятельности, производственной стратегии. Анализ эффективности подходов и систем, которые используются при управлении материальными потоками в пределах внутрипроизводственной логистической системы предприятия. Анализ действующей системы организации производства: схемы движения материалов и готовой продукции, поиск возможностей их оптимизации. Анализ и оценка основных показателей производительности производственной системы, затрат производства, производительности труда
5.Аудит распределительной логистики	Материалы деятельности сбытовой системы, учетные данные,	Анализ эффективности действующей системы сбыта: каналов распределения, организации и методов деятельности, торговых посредников предприятия, надежности поставок, запасов товаров на складах предприятия, затрат на сбыт, портфеля заказов и объемов реализации

Продолжение таблицы П.9

Этап проверки	Источник информации	Процедура логистического аудита
6. Аудит транспортной логистики	Технологические карты, маршрутные листы, тарифы	Анализ эффективности использования транспортных средств, которые привлекаются к перевозке грузов. Анализ экономического обоснования выбора подвижного состава для перевозок. Оценка средних объемов поставок. Анализ эффективности маршрутов. Оценка экспедиционного обслуживания и логистических расходов, связанных с транспортировкой. Поиск возможностей относительно повышения эффективности перевозок
7. Анализ организации складских процессов	Технологические карты, технологические графики	Анализ эффективности выполнения логистического процесса на складе. Анализ эффективности использования складских площадей, погрузочно-разгрузочного оборудования. Анализ использования концепции грузовой единицы. Выявление возможностей повышения эффективности складских работ
8. Аудит логистического сервиса	Материалы по послереализацион-ному обслуживанию потребителей	Проверка существующих на предприятии стандартов качества обслуживания. Анализ уровня логистического обслуживания. Оценка эффективности системы качества логистических услуг. Анализ рекламаций относительно нарушения договорных обязанностей. Анализ уровня логистических расходов, связанных с сервисным обслуживанием. Поиск резервов повышения эффективности уровня логистического сервиса
9. Аудит информационной логистики	Наблюдения	Анализ коммуникационной системы предприятия, эффективности ее работы. Анализ логистических информационных систем, которые используются на предприятии
10. Оценка эффективности логистической деятельности	Отчетность предприятия	Анализ показателей эффективности логистических расходов в динамике. Анализ доли логистических затрат в объеме сбыта. Разработка мероприятий по оптимизации логистических затрат

Таблица П.10 – Оценка эффективности управления ключевыми видами логистической деятельности предприятия

Виды	Параметры	Качественная оценка параметра	Балльная оценка				
			1	2	3	4	5
Логистическая инфраструктура	1. Степень рациональности логистической инфраструктуры						
	2. Уровень развития транспортных коммуникаций						
	3. Уровень развития складской логистики						
	4. Система финансового обеспечения логистических процессов						
	5. Уровень взаимодействия участников логистического процесса						
Всего баллы							
Логистическая информация	1. Осуществление маркетинговых исследований						
	2. Использование аналитических и прогнозных расчетов показателей товародвижения						
	3. Использование информационно-компьютерных технологий при решении логистических задач						
	4. Рациональность информационных потоков						
	5. Уровень коммуникационных связей между структурными подразделами						
Всего баллы							
Уровень эффективности управления логистической информацией, %							
Система управления запасами	1. Разработанность систем регулирования запасов						
	2. Точность определения потребности в запасах						
	3. Эффективность управления ТЗ						
Всего баллы							
Уровень использования системы управления запасами, %							
Транспортировка	1. Транспортный парк						
	2. Условия отбора перевозчиков						
Всего баллы							
Уровень эффективности управления транспортировкой, %							
Складирование	1. Обеспеченность складскими площадями						
	2. Рациональность системы складирования						
	3. Качество логистического процесса						
	4. Уровень контроля за поступлением товаров						
	5. Уровень механизации работ, %						
	6. Уровень технической оснащенности						
	7. Условия сохранения товаров						
Всего баллы							
Уровень эффективности управления складированием, %							
Уровень эффективности управления ключевыми видами логистической деятельности, %							

Таблица П.11 - Оценка эффективности логистической системы

Показатель	Оценка в баллах				
	1	2	3	4	5
1. Наличие (или отсутствие) специализированного отдела по логистике					
2. Степень выполнения функциональных обязанностейработниками службы логистики					
3. Эффективность взаимодействия отдела логистики с другими функциональными отделами предприятия					
4. Уровень функционирования информационной логистической системы предприятия					
4.1. функциональная подсистема					
4.2. обеспечивающая подсистема					
5. Качество работы по поиску, оценке и выбору поставщиков					
6. Политика снабжения (ритмичность, стабильность, дисциплина)					
7. Рациональность построения распределительной сети					
8. Качество логистического обслуживания					
9. Политика управления запасами на предприятии					
10. Система интегрированного планирования логистических процессов на предприятии					
11. Качество логистического построения складскихпроцессов					
12. Уровень механизации работ на складе					
13. Уровень обеспеченности складской техникой					
14. Уровень использования логистических технологий транспортно-экспедиционного обслуживания					
15. Качество организации доставки и распространенияпродукции					
ОБЩАЯ ОЦЕНКА					

Таблица П.12 - Сетка сегментации рынка минеральной ваты

(млн.м3)

Функции	**Вата в рулонах**				**Сандвич панели**				**Плиты**				**БСТВ**				**Итого**
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Теплоизоляция	0,8	0,2	0,2		0,05		0,05	0,1						0,1		0,1	1,6
2. Звукоизоляция					0,05		0,05										0,1
3. Гидроизоляция									0,1		0,1						0,2
Итого	0,8	0,2	0,2		0,1		0,1	0,1	0,1		0,1			0,1		0,1	1,9

Примечание:

1- строительные организации

2- производственные предприятия

3- индивидуальные потребители

4- предприятия машиностроения

- перспективный сегмент

- невозможная комбинация переменных

Приложение Р

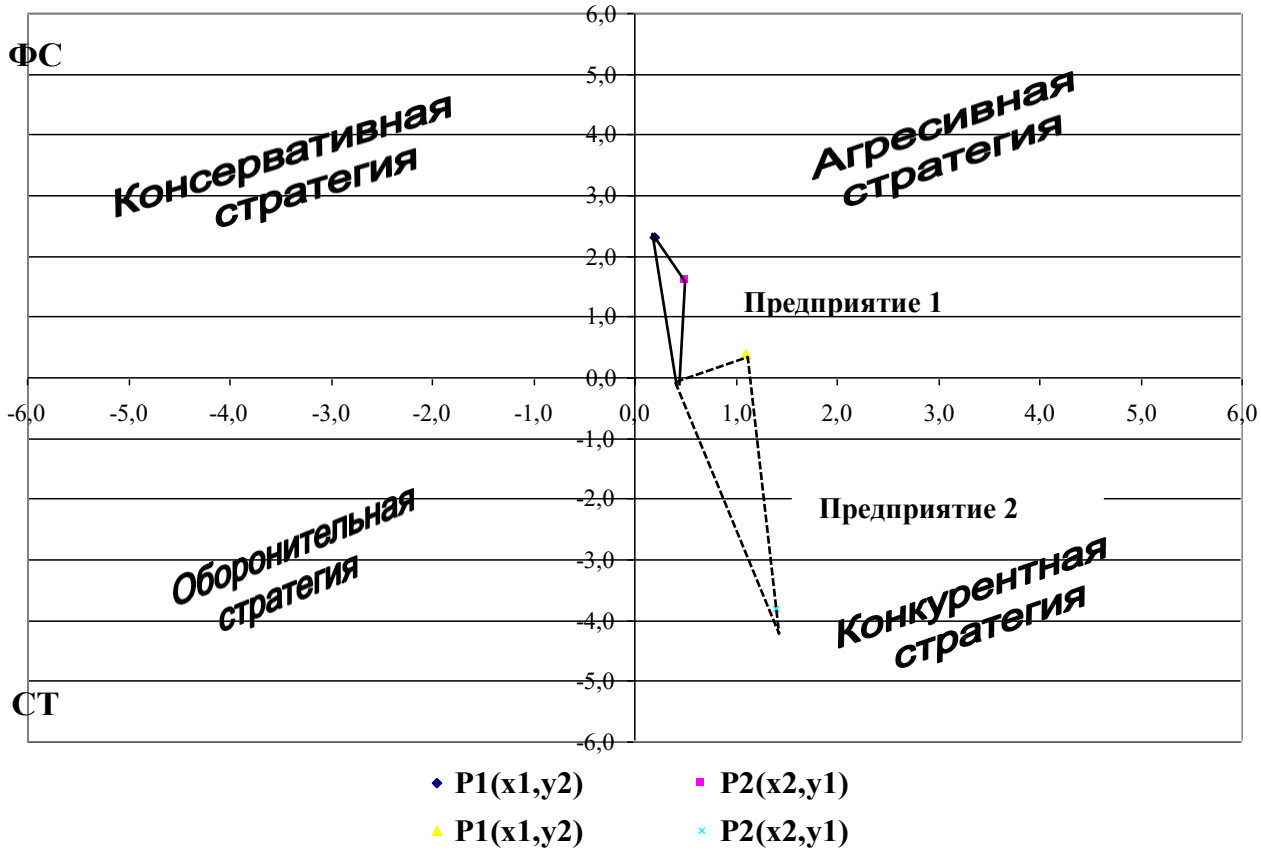
Таблица Р.1 - Рейтинговая оценка предприятий

Направления стратегического анализа «5А»	Предприятие 1			Предприятие 2		
	Престижный рейтинг	Деловой рейтинг	Потребительский рейтинг	Престижный рейтинг	Деловой рейтинг	Потребительский рейтинг
Стратегическая арена - Strategic arena						
1. Реализация и контроль макросегментации рынка	2	3	3	2	3	2
2. Реализация и контроль микросегментации рынка	6	5	7	5	5	5
3. Определение и ориентация на целевые сегменты	6	6	7	6	5	5
4. Стратегическое позиционирование предприятия	6	6	8	5	5	5
5. Определение стратегической зоны дислокации предприятия	7	7	7	8	7	7
6. Усовершенствование работы со стратегическими зонами	7	6	6	6	5	6
7. Определение корпоративной глобальной стратегии	7	5	7	6	5	6
8. Концепция (миссия) предприятия	8	6	6	6	6	6
9. Целевая ориентация предприятия	7	6	8	7	6	6
10. Самоосознание предприятия в конкурентной среде	6	7	6	7	6	6
Усредненная оценка	*6,20*	*5,70*	*6,50*	*5,80*	*5,30*	*5,40*
Стратегическое преимущество - Strategic advantage						
1. Стратегическая конкурентная позиция предприятия	6	6	8	6	4	5
2. Стратегическое программирование маркетинговой деятельности предприятия	6	7	5	5	4	5
3. Разработка портфелю конкурентных маркетинговых стратегий предприятия	5	6	5	5	4	4
4. Стратегическая маркетинговая компетенция предприятия	4	5	4	6	5	4
5. Стратегическое управление конкурентными активами предприятия	7	7	6	6	6	5
6. Финансовая сила предприятия	4	4	5	5	4	5
Усредненная оценка	*5,33*	*5,83*	*5,50*	*5,50*	*4,50*	*4,67*
Стратегический доступ - Strategic access						
1. Прогрессивная сбытовая политика	6	5	5	6	5	5
2. Перспективность каналов дистрибуции	5	4	4	5	4	4
3. Контроль над каналами дистрибуции	5	4	4	5	4	4
4. Долгосрочное сотрудничество с посредниками	6	6	7	6	6	7
5. Стратегическая целесообразность договорной политики	7	6	6	7	6	6
6. Стратегический комплекс маркетинговых коммуникаций	6	5	4	6	5	4
7. Репутация и имидж предприятия	7	8	9	7	8	9
Усредненная оценка	*6,00*	*5,43*	*5,57*	*6,00*	*5,43*	*5,57*
Стратегическая активность - Strategic activities						
1. Общий стратегический акцент деятельности предприятия	6	6	5	6	5	4
2. Стратегическая привлекательность товарного портфеля	6	6	7	6	5	5
3. Сервисная дифференциация предприятия	5	4	4	5	3	4
4. Стратегическая ценовая политика предприятия	6	6	8	7	6	6
Усредненная оценка	*5,75*	*5,50*	*6,00*	*6,00*	*4,75*	*4,75*
Стратегическое адаптирование - Strategic adapt						
1. Инновационность предприятия	6	5	5	5	4	4
2. Либерализм и прогрессивность мышления руководства предприятия	6	5	5	5	5	5
3. Уровень компетентности и профессионализма персонала	6	7	7	7	6	7
4. Качество системы управления предприятием	6	7	7	6	5	5
5. Конкурентная адаптация предприятия	6	7	7	7	6	6
6. Система рискового менеджмента на предприятии	6	6	6	6	4	4
7. Системность маркетингового информационно-аналитического обеспечения предприятия	6	5	4	5	4	4
8. Антикризисная политика предприятия	7	7	7	5	4	4
Усредненная оценка	*6,13*	*6,13*	*6,00*	*5,75*	*4,75*	*4,88*

Таблица Р.2 - Расчет взвешенной оценки критериев по методу SPACE для предприятий

Критерии	Коэффициент значимости критерия	Предприятие 1				Предприятие 2			
		Аналитическая оценка, баллы	Экспертная оценка потребителей,	Взвешенная аналитическая	Взвешенная экспертная оценка,	Аналитическая оценка, баллы	Экспертная оценка потребителей,	Взвешенная аналитическая	Взвешенная экспертная оценка,
Финансовая сила предприятия (ФС) :									
Имущественное состояние предприятия	0,3	8	9	2,4	2,7	2	6	0,6	1,8
Финансовая стабильность предприятия	0,4	11	9	4,4	3,6	2	5	0,8	2,0
Уровень угрозы банкротства предприятия	0,3	-2	2	-0,6	0,6	-2	4	-0,6	1,2
Комплексная оценка финансового состояния предприятия	1,0	-	-	6,2	6,9	-	-	0,8	5,0
Конкурентоспособность предприятия (КП) :									
Относительная позиция на рынке	0,2	4	6	0,8	1,2	2	7	0,4	1,4
Относительный конкурентный потенциал предприятия	0,3	4	6	1,2	1,8	4	6	1,2	1,8
Относительный научно-исследовательский потенциал	0,2	3	2	0,6	0,4	2	3	0,4	0,6
Относительный потенциал руководящих кадров и сотрудников	0,3	4	3	1,2	0,9	3	4	0,9	1,2
Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия	1,0	-	-	3,8	4,3	-	-	2,9	5,0
Привлекательность рынка предприятия (ПАРСЕК) :									
Рост и размер рынка	0,3	5	7	1,5	2,1	5	7	1,5	2,1
Качество рынка	0,2	4	5	0,8	1,0	4	5	0,8	1,0
Конкурентная ситуация	0,2	4	3	0,8	0,6	4	3	0,8	0,6
Состояние конкурентной макросреды	0,3	3	2	0,9	0,6	3	2	0,9	0,6
Комплексная оценка привлекательности рынка предприятия	1,0	-	-	4,0	4,3	-	-	4,0	4,3
Стабильность рынка предприятия (В.) :									
Продуктовая линия	0,2	6	5	1,2	1,0	6	5	1,2	1,0
Стратегическая конкурентная среда рынка	0,3	4	5	1,2	1,5	4	5	1,2	1,5
Стабильность доли рынка	0,1	1	2	0,1	0,2	1	2	0,1	0,2
Постоянство потребителей	0,1	6	4	0,6	0,4	6	4	0,6	0,4
Стартовые барьеры	0,1	7	9	0,7	0,9	7	9	0,7	0,9
Технология	0,2	4	2	0,8	0,4	4	2	0,8	0,4
Комплексная оценка стабильности рынка предприятия	1,0	-	-	4,6	4,4	-	-	4,6	4,4

Доверительные интервалы:					
[*x1, x2*□ = □ПС1, ПС2□ - □КП1, КП2		0,2	0,5	1,1	1,4
[*y1, y2*□ = □ФС1, ФС2□ - □СТ1, СТ2		1,6	2,3	-3,8	0,4
Координаты точек :					
P1(x1, y2)		0,2	2,3	1,1	0,4
P2(x2, y1)		0,5	1,6	1,4	-3,8



ФС - финансовая сила предприятия;

КП - конкурентоспособность предприятия;

ПАРСЕК - привлекательность рынка предприятия;

В. - стабильность рынка.

Рисунок Р.2 - Конкурентный треугольник рекомендованных стратегий для предприятий по методу SPACE с использованием доверительных интервалов

Таблица Р.3 - Анализ организации стратегического управления в предприятиях

Критерии оценки	Предприятие 1					Предприятие 2				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Степень соответствия структуры возможностям предприятия				X				X		
2. Степень соответствия структуры направлениям деятельности предприятия			X					X		
3. Степень соответствия структуры установленным целям и стратегии развития предприятия			X				X			
4. Степень обеспечения гибкого реагирования на			X				X			
условия маркетинговой ситуации										
5. Качество коммуникационных связей между функциональными подразделениями				X				X		
6. Качество распределения обязанностей между рабочими				X				X		
7. Система делегирования полномочий					X				X	
Средний балл:	4,3					2,9				

Таблица Р.4 - Оценка маркетинговых факторов конкурентоспособности

Маркетинговые факторы	Экспертная оценка: важность	Экспертная оценка: результативность
Гибкость ценовой политики	9	4
Адаптация товарной политики к потребительским преимуществам	8	6
Качество обслуживания и профессиональный уровень консультационной помощи торгово-оперативного персонала	7	5
Стандартизация и сертификация товаров, контроль уровня качества товаров	6	8
Реклама и дистрибуция товаров	5	5
Удовлетворение потребностей на основе сегментации рынка	4	3
Использование методов стимулирования сбыта	3	5
Использование прогрессивных методов сбыта	2	4
Использование собственной торговой марки	1	6

Таблица Р.5 - Параметры матричных инструментов портфельного анализа

Матрица	Параметры и критерии их оценки	
	Ось X	**Ось Y**
1. Матрица БКГ (BCG)	*Относительная рыночная доля*: рассчитывается по отношению к конкурентам	*Темпы роста рынка* : определяется изменение объемов продаж в динамике
2. Матрица Мак Кинзи(GE / McKinsey)	*Конкурентоспособность предприятия в конкретной СХГ:* рыночная Доля сбыта товарных групп в СЗХ; темп роста рыночной части; качество товаров; престижность товарных марок; эффективность системы маркетинга.	*Привлекательность СЗХ :* емкость СЗХ; годовой темп роста СЗХ; прибыльность; уровень конкуренции; доступность и наличие поставщиков; способность к восприятию изменений в окружающей среде.
3. Метод Shell/DPM	*Конкурентоспособность бизнеса :* относительная доля рынка; охватывание дистрибьюторской сети; эффективность дистрибьюторской сети; технологические навыки; ширина и глубина товарной линии; оборудование и место расположения; эффективность производства; кривая опыта; производственные запасы; качество продукции; научно-исследовательский потенциал; экономия масштаба производства; послепродажное обслуживание.	*Перспективы отрасли :* темпы роста отрасли; относительная отраслевая норма прибыли; цена покупателя; расположение покупателя к марке; значимость конкурентного предупреждения; относительная стабильность отраслевой нормы прибыли; технологические барьеры для входа в отрасль; значение договорной дисциплины в отрасли; влияние поставщиков в отрасли; влияние государства в отрасли; уровень использования отраслевых мощностей; заменимость продукта; имидж отрасли в обществе.
4. Матрица Хофера-Шенделя (Hofer/ Schendel)	*Относительная конкурентная позиция вида бизнеса* : относительная доля рынка; рост доли рынка; охватывание системой распределения; эффективность системы распределения; разнообразность ассортимента изделий; производственные мощности и расположения; эффективность производства; кривая опыта; сырье для промышленности; количество продукта; научные исследования и разработки; преимущество основного расчета; конкурентоспособность цен; эффективность рекламных мероприятий; вертикальная интеграция; основной имидж (репутация).	*Стадия эволюции рынка* : стадия жизненного цикла; темпы роста рынка; изменения в росте рынка; темпы технологических изменений продукта; сегментация рынка; основное функциональное значение.
5. Матрица ADL/LC	*Относительная конкурентная бизнес-позиция:* доминирующая, сильная, крепкая, заметная, слабая.	*Стадия жизненного цикла* : рождение, рост, зрелость, старение.

Темпы роста рынка	Относительная рыночная доля: высокая	Относительная рыночная доля: низкая
высокие	**„Звезды"** маркетинговая стратегия интенсификации маркетинговых усилий для поддержки или увеличения рыночной части	**„Трудные дети"** маркетинговая стратегия интенсификации маркетинговых усилий или выход из рынка
низкие	**„Дойные коровы"** маркетинговая стратегия использования прибыли для поддержки существующего состояния и для поддержки растущих стратегических товаров	**„Собаки"** маркетинговая стратегия уменьшения маркетинговых усилий, выход на специализированный рынок, выход из рынка

- - - - - - - → Типичный путь развития товаров

——————→ Направления финансирования

Рисунок Р.3 - Матрица БКГ "роста/доля"

Привлекательность СЗХ	Конкурентоспособность предприятия в конкретной СЗХ: Высокая	средняя	низкая
высокая	Активно инвестировать в развитие (зона роста)	Инвестировать в развитие (зона роста)	Ограниченные инвестиции (сосредоточиться на незначительном количестве сильных сторон)
средняя	Селективно инвестировать (зона роста)	Ограниченные инвестиции (защищать конкурентные позиции)	«Собирать урожай« (получать доход от наиболее привлекательных сегментов)
низкая	Ограниченные инвестиции (использовать конкурентные преимущества)	«Собирать урожай« (получать доход от наиболее привлекательных сегментов)	«Собирать урожай« отказаться от бизнеса

- зона роста
- зона выборочного роста
- зона сбора урожая

Рисунок Р.4 - Матрица Мак-Кинзи

Таблица Р.6 - Оценка качества планирования коммерческой деятельности

Показатели	Предприятие 1	Предприятие 2
1. Стратегическое планирование в области коммерческой деятельности		
1.1. Степень согласования стратегии коммерческой деятельности с миссией предприятия		
1.2. Степень согласованности стратегии с уровнем благосклонности потребителей к предприятию		
1.3. Степень согласованности стратегии с позиции имиджа предприятия		
1.4. Уровень разработанности стратегии коммерческой деятельности в кризисных ситуациях		
Всего		
2. Тактическое планирование в области коммерческой деятельности		
2.1. Степень согласованности тактических мероприятий со стратегией коммерческой деятельности		
2.2. Уровень разработанности тактических мероприятий в области коммерческой деятельности		
2.3. Уровень благоприятности метода расчета бюджета на осуществление коммерческой деятельности		
Всего		
3. Оперативное планирование		
3.1. Уровень конкретизации оперативных планов тактических мероприятий		
3.2. Уровень целевого распределения бюджета на инструменты в области коммерческой деятельности		
Всего за уровнем:		
Общий показатель:		
Уровень качества планирования коммерческой деятельности, %		

Таблица Р.7 - Оценка стратегической направленности организации коммерческой деятельности

Показатели	Вес	Предприятие 1		Предприятие 2	
		Баллы	Оценка	Баллы	Оценка
1. Степень выполнения функций стратегического управления коммерческой деятельностью на предприятии					
2. Наличие специалистов для разработки стратегии коммерческой деятельности					
3. Скорость реагирования на изменения внешней среды					
4. Современность организационного построения управлениям коммерческой деятельности					
5. Степень соответствия организационного построения управления коммерческой деятельностью корпоративной стратегии					
6. Степень соответствия организационного построения управления коммерческой деятельностью бизнес-стратегии					
7. Степень соответствия организационного построения управления коммерческой деятельностью функциональной стратегии					
Общая оценка					
Степень стратегической направленности организации коммерческой деятельности, %					

Внешняя среда / Внутренняя среда	Возможности	Эксп. оценка	Угрозы	Эксп. оценка
	1. Сертификация товаров и услуг	+6	1. Политическая нестабильность в стране	-9
	2. Увеличение объема обороту розничной торговли	+6	2. Торможение экономических реформ	-9
	3. Развитие рыночных отношений	+3	3. Постоянные изменения в законодательстве	-9
	4. Расширение круга потенциальных покупателей	+3	4. Жесткая налоговая политика	-9
	5. Переориентирование деятельности на маркетинг	+3	5. Влияние мирового финансового и экономического кризиса в реальном секторе экономики на экономическое и социальное состояние страны	-9
	6. Долгосрочные связи с поставщиками	+3	6. Повышение индекса потребительских цен	-9
	7. Внедрение новых технологий	+3	7. Рост уровня безработицы	-9
			8. Спад производства продукции промышленности	-9
			9. Сокращение численности населения	-9
				-9
				-9
	Средний балл	*3,9*	*Средний балл*	*9,0*

Сильные стороны	Эксп. оценка
Предприятие 1 :	
1. Осуществление контроля за качеством товаров	+3
2. Использование преимущественно одноуровневого канала распределения	+3
3. Развитая материально-техническая база	+3
4. Повышение эффективности использования ресурсов предприятия	+2
5. Высокий престижный рейтинг	+3
6. Высокий потребительский рейтинг	+3
7. Эффективная политика нововведений	+2
8. Глубокий ассортимент товаров	+3
9. Готовность руководства к риску	+3
Средний балл	*2,8*
Предприятие 2:	
1. Осуществление контроля за качеством товаров	+3
2. Большое количество дополнительных услуг	+3
3. Повышение прибыльности предприятия	+3
4. Выгодное место расположения	+3
5. Развитая материальная база предприятия	+3
6. Эффективность политики нововведений	+3
7. Тратятся средства на научно-технические разработки	+3
8. Лояльность руководства предприятия относительно ввода инноваций	+3
9. Использование прогрессивных методов сбыта	+3
10. Уровень сервиса	+3
Средний балл	*3,0*

СИЛА И ВОЗМОЖНОСТИ СТРАТЕГИЯ ВНЕШНЕГО РОСТА Предприятие 1 : 10,9 Предприятие 2: 11,7	СИЛА И УГРОЗЫ СТРАТЕГИЯ ИНТЕНСИВНОГО РОСТА Предприятие 1 : 25,2 Предприятие 2: 27,0
1.Расширять и углублять товарный ассортимент за счет новых товаров и развития производства товаров номенклатуры предприятия 2.Поддерживать имидж через повышение качества товаров за счет внедрения новых технологий 3.Использовать разные средства СТИЗ через внедрение новых технологий 4.Использование средств СТИЗ для привлечения местных поставщиков 5.Поддерживать производительность труда за счет развития производства товаров	1. Четкая слежка за изменениями в законодательстве 2. Обеспечивать конкурентное преимущество за счет полного соответствия качества и цены товаров 3. Использовать программы из привлечения новых поставщиков 4. Разрабатывать программы из изучения конкурентов, рынка 5. Поддерживать имидж предприятия за счет разработанной стратегии увеличения контактов с прессой

Слабые стороны	Эксп. оценка
Предприятие 1 :	
1. Отсутствующая служба маркетинга	-3
2. Не проводятся маркетинговые исследования	-3
3. Небольшое количество дополнительных услуг	-2
4. Неразвитость прогрессивных методов сбыта	-2
5. Снижение производительности труда	-2
6. Недостаточное стимулирование работников	-2
Средний балл	*2,3*
Предприятие 2:	
1. Отсутствующая служба маркетинга	-3
2. Не проводятся маркетинговые исследования	-3
3. Недостаточно широкий ассортимент товаров	-2
4. Недостаточный уровень стимулирования покупателей	-2
5. Рост товарных запасов	-2
6. Недостаточное стимулирование работников	
Средний балл	*2,3*

СЛАБОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТИ СТРАТЕГИЯ ОГРАНИЧЕННОГО РОСТА Предприятие 1 : 8,9 Предприятие 2: 8,9	СЛАБОСТЬ И УГРОЗЫ СТРАТЕГИЯ СОКРАЩЕНИЯ Предприятие 1 : 20,7 Предприятие 2: 20,7
1. Создание службы маркетинга 2. Разработать программу и комиссию по контролю за выполнением обязанностей работников 3. Использовать информацию поставщиков о потребностях и преимуществах покупателей 4. Обеспечение конкурентных преимуществ за счет внедрения новых технологий, новых товаров 5. Применение систем из переобучения, переориентации персонала	1. Использование необходимых штрафных санкций за невыполнение своих обязанностей работниками предприятия 2. Разработать программы маркетинговых исследований конкурентов, потребностей и преимуществ покупателей 3. Сохранение доходов предприятия за счет умелого регулирования ресурсами 4. Учет руководством предприятия в своей деятельности доходов населения

Рисунок Р.5 - Матрица - SWOT предприятий

Таблица Р.8 - Стратегические направления развития маркетинговой деятельности предприятий в зависимости от величины интегральных показателей полей матрицы SWOT

Поля матрицы	Интегральные показатели		Стратегические направления развития	Стратегические альтернативы
	Предприятие 1	Предприятие 2		
Сила и возможности	6,58	5,61	Рост	• Стратегия интенсивного роста • Стратегия интегрированного роста • Стратегия диверсифицированного роста
Сила и угрозы	6,40	6,05	Ограниченный рост	• Укрепление позиций на уже усвоенном сегменте рынка • Диверсификация, направленная на усвоение новых рынков • Интеграция с конкурентами для послабления угроз с их стороны
Слабость и возможности	6,27	6,39	Стабилизация	• Сокращение расходов обращения • Инновационная активность • Открытие новых предприятий, сфер деятельности • Интеграция с партнерами и создание совместных предприятий с целью компенсации внутренних слабых сторон для активной работы на рынке
Слабость и угрозы	6,10	6,89	Выживание	• Стратегия сокращения : сбор урожая, отсечки лишней, сокращения расходов, концентрация на узком сегменте рынка • Стратегия ликвидации : продажа предприятия, ожидания банкротства

Таблица Р.9 - Оценка стратегических альтернатив предприятия

Показатели	Важность	Стратегические альтернативы					
		Стратегия интенсивного роста		Стратегия интегрированного роста		Стратегия ограниченного роста	
		Оценка в баллах	Результат	Оценка в баллах	Результат	Оценка в баллах	Результат
1. Соответствие стратегии состояния и требованиям внешнего окружения							
1.1. Учет изменений в законодательстве, налоговой политике	0,1	2	0,20	1	0,10	1	0,10
1.2. Учет инфляционных процессов	0,1	2	0,20	1	0,10	2	0,20
1.3. Учет жизненного уровня населения	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18
1.4. Внедрение новых технологий	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16
2. Соответствие стратегии потенциала предприятия :							
2.1. Учет возможностей персонала	0,09	2	0,18	3	0,27	1	0,9
2.2. Соответствие стратегии структуре эрга	0,13	2	0,26	1	0,13	2	0,26
2.3. Возможность предусматривать действия конкурентов	0,11	2	0,22	1	0,11	1	0,11
2.4. Возможность создания высокого имиджа в глазах потребителей и партнеров	0,11	1	0,11	1	0,11	2	0,22
3. Степень приемлемости риска, предвиденного стратегией							
3.1. Наличие адаптивного механизма в стратегии	0,11	2	0,22	2	0,22	1	0,11
3.2. Уровень точности прогноза	0,09	1	0,09	2	0,18	1	0,09
ИТОГО	1,0	**1,52**		**1,56**		**1,90**	

Приложение С

Таблица С.1 - Фактор-карта оценки трудовых связей в торговых предприятиях

Показатели	Вес критерия, W i	Оценка связей				
		1 балл	2 баллы	3 баллы	4 баллы	5 баллов
Условия работы специалистов по маркетингу:						
Комфорт на рабочем месте	0,1	Полностью отсутствует	В большей мере отсутствует	Частично отсутствует	В большей мере полный	Полный комфорт
Нервно-психологическое напряжение	0,1	Очень сильная	Значительная	Слабая	Очень слабая	Отсутствующая
Итого	0,2					
Организация рабочих мест менеджеров и маркетологов :						
Способствует реализации установленных заданий	0,1	Не способствует	В большей мере не способствует	Частично способствует	В большей мере способствует	Полностью способствует
Рабочее место оснащено компьютерной техникой	0,1	Не оснащено	В большей мере не оснащено	Частично оснащено	В большей мере оснащено	Полностью оснащено
Итого	0,2					
Маркетинговая информация:						
Обеспечение необходимой маркетинговой информацией	0,15	Не полное	В большей мере не полное	Частично полное	В большей мере полное	Полное
Использование современного программного обеспечения	0,15	Не используется	В большей мере не используется	Частично используется современное	В большей мере используется современное	Используется только современное
Итого	0,3					
Использование приемов планирования маркетинговой деятельности, которые облегчают выполнение установленных заданий	0,15	Не используются вообще	В большей мере не используются	Частично используются некоторые приемы	Используется большая Доля приемов	Используются все приемы
Составление схем последовательных маркетинговых действий для стандартных ситуаций	0,15	Не разрабатываются вообще	В большей мере не разрабатываются	Частично разрабатываются	Складываются схемы для отдельных ситуаций	Складываются схемы для всех ситуаций
Общий итог	1,0					

Таблица С.2 - Фактор-карта оценки хозяйственных связей в торговых предприятиях

Показатели	Вес критерия, Wi	Оценка связей				
		1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Связи с потребителями:						
Наличие постоянного контингента (удельный вес постоянных покупателей в общем объеме)	0,12	Менее 20%	От 20% к 50%	От 50% к 70%	От 70% к 90%	Сверх 90%
Оценка имиджа потребителями	0,13	Низкая	Частично низкая	Средняя	Частично высокая	Высокая
Итого	0,25					
Связи с поставщиками:						
Установление партнерских отношений	0,15	Очень редко	Редко	Часто	Очень часто	Постоянно
Проведение предварительного выбора коммерческих партнеров	0,05	Очень редко	Редко	Часто	Очень часто	постоянно
Итого	0,2					
Связи с маркетинговыми посредниками:						
Установление долгосрочных отношений	0,15	Формальное	В большей мере формальное	Частично формальное	Частично доверительное	Доверительное
Проведение предварительного выбора маркетинговых посредников	0,05	Очень редко	Редко	Часто	Очень часто	Постоянно
Итого	0,2					
Связи с конкурентами:						
Переход от конфронтации к сотрудничеству	0,1	Еще не начато	Начато на протяжении года	Осуществляется в течение 2-х годов	Осуществляется в течение 3-х годов	Осуществляется больше 3-х годов
Противодействия конкурентов	0,1	Очень сильные	Значительные	Слабые	Очень слабые	Отсутствующие
Итого	0,2					
Связи с контактными аудиториями:						
Установление партнерских отношений	0,1	Формальное	В большей мере формальное	Частично формальное	Частично доверительное	Доверительное
Средняя частота контактов с контактными аудиториями	0,05	Ежегодно	Ежеквартально	Ежемесячно	Ежедекадно	Ежедневно
Итого	0,15					
Общий итог	*1,0*					

Таблица С.3 - Фактор-карта оценки отношения покупателей к маркетинговой политике предприятия

Критерии	Вес критерия, W	Баллы		
		1	2	3
Широта ассортимента реализованных товаров	2,0	Незначительная	Средняя	Значительная
Глубина ассортимента реализованных товаров	2,0	Незначительная	Средняя	Значительная
Предоставление дополнительных услуг	2,0	Только в процессе продажи	В процессе продажи, послепродажного обслуживания	В процессе продажи, послепродажного обслуживания и услуги, не связанные непосредственно с процессом продажи товара
Предоставление покупателям достоверной информации о реализованных товарах	2,0	Используются некоторые виды внутримагазиного информирования покупателей	Используются почти все виды внутримагазин-ного информрования покупателей	Используются все виды внутримагазин-ного информирования покупателей: информационные схемы, указатели, объявление по радио, плакатная информация,ценники
Проведение рекламных мероприятий	2,0	Используется только внутри магазинная реклама	Используется внутримагазин-ная реклама и частично реклама в СМИ	Используется внутри магазинная реклама и реклама в СМИ

ПРИЛОЖЕНИЕ Т

Таблица Т.1 - Критерии оценки эффективности деятельности маркетинговых структур в торговых предприятиях

Критерии оценки эффективности	Показатели эффективности	Возможные источники информации
Доля рынка	Удельный вес продаж предприятия в общем объеме продаж на рынке	Данные управления статистики
Повышение квалификации специалистов	Коэффициент отношения количества специалистов, которое повысило квалификации к числу требующих повышение квалификации	Опрос сотрудников и данные отдела кадров
Конкурентоспособность реализованных товаров	Удельный вес сертифицированных товаров в общей товарной массе	Опрос покупателей
Инновации	Удельный вес новых товаров в общем объеме продаж, количество освоенных новых рынков	Отчеты коммерческого отдела за объемами продаж и доходов
Качество обслуживания	Удельный вес постоянных покупателей	Опрос покупателей
Эффективность управление	Удельный вес невыполненных действий в общем числе запланированных действий	Даны стратегических планов

Таблица Т.2 - Оценка результативности маркетинговых стратегий

Маркетинговая	Цели	Вес цели	Предпр-е 1		Предпр-е 2	
			Оценка, баллы	Взвешенная оценка	Оценка, баллы	Взвешенная оценка
Товарная	Повышение качества товаров	0,18				
	Широта ассортимента	0,16				
	Глубина ассортимента	0,16				
	Обновление ассортимента	0,16				
	Повышение уровня сервисного обслуживания	0,15				
	Повышение конкурентоспособности товаров	0,19				
Общая оценка результативности товарной стратегии						
Ценовая	Обеспечение необходимого соотношения цен в пределах ассортимента	0,14				
	Уровень цен, который удовлетворяет магазин и покупателей	0,15				
	Конкурентоспособность цен	0,16				
	Соответствие цены и элементов комплекса маркетинга	0,13				
	Обеспечение стимулирования продажи	0,14				
	Возмещение расходов	0,15				
Общая оценка результативности ценовой стратегии						
Сбыт	Повышение объема сбыта	0,21				
	Повышение рыночной доли предприятия	0,18				
	Выполнение плана сбыта	0,20				
	Цели по типам сбыта	0,15				
	Цели по типам потребителей	0,16				
	Другие цели	0,10				

Продолжение таблицы Т.2

Маркетинговая	Цели	Вес цели	Предпр-е 1		Предпр-е 2	
			Оценка, баллы	Взвешенная оценка	Оценка, баллы	Взвешенная оценка
Общая оценка результативности сбытовой стратегии						
Продвижение	Охват потенциальных покупателей рекламой	0,09				
	Эффективность рекламы	0,11				
	Создание образа престижности предприятия и его товаров	0,10				
	Обеспечение сбыта товаров и услуг	0,12				
	Степень информирования потребителей	0,09				
	Эффективность средств стимулирования сбыта	0,1				
	Активность паблисити и паблик рилейшнз	0,1				
	Эффективность личной продажи	0,09				
	Активность прямого маркетинга	0,09				
	Рентабельность расходов на продвижение	0,11				
Общая оценка результативности стратегии продвижения						
Кадровая	Экономическая эффективность труда	0,14				
	Степень удовлетворения работников условиями труда	0,12				
	Удовлетворение рабочих работой отдела	0,12				
	Удовлетворение рабочих собственной работой	0,12				
	Текучесть кадров	0,13				
	Качество труда	0,14				
	Количество жалоб работников	0,12				
	Безопасность труда	0,11				
Общая оценка результативности кадровой стратегии						

Таблица Т.3 - Оценка сложности реализации маркетинговых стратегий торговых предприятий, баллы

Необходимые ресурсы для реализации стратегии	Коэффициент значимости для реализации стратегии	Маркетинговые стратегии									
		Товарная		Ценовая		Сбытовая		Продвижение		Кадровая	
		балл	оценка	балл	оценка	балл	оценка	балл	оценка	балл	оценка
Финансовые											
Технические											
Материальные											
Труду											
Времени											
Информационные											
Общая оценка сложности реализации маркетинговых стратегий											

Таблица Т.4 - Оценка эффективности стратегического набора

Параметры оценки	Вес параметров	Предприятие 1		Предприятие 2	
		Оценка параметра	Важность параметра	Оценка параметра	Важность параметра
Соответствие корпоративной стратегии сфере деятельности предприятия	0,05				
Степень удовлетворения интересов и запросов потребителей	0,2				
Соответствие корпоративной стратегии внешней среды	0,15				
Соответствие стратегии потенциалу предприятия	0,2				
Соответствие ассортиментной структуры предприятия запросам потребителей	0,1				
Соответствие организационной структуры предприятия корпоративной стратегии	0,1				
Соответствие квалификации персонала предприятия корпоративной стратегии предприятия	0,1				
Количество конкурентных преимуществ, которые обеспечиваются корпоративной стратегией	0,25				
Обеспечение лидирования в отрасли за счет корпоративной стратегии	0,25				
Обеспечение устойчивости конкурентных преимуществ	0,15				
Повышение эффективности деятельности предприятия	0,2				
Обеспечение гибкости корпоративной стратегии	0,15				
Обеспечение возможностей выхода на новые рынки	0,2				
Учет корпоративной стратегии при определении продуктово-рыночных стратегий	0,15				
Сбалансированность товарного портфеля	0,25				
Удовлетворение потребностей целевого рынка	0,25				
Обеспечение благосклонности покупателей	0,15				
Общая оценка					

ПРИЛОЖЕНИЕ У

Таблица У.1 - Пример сетки микросегментации покупателей товаров потребительского назначения по географическому, демографическому, социально-экономическому и поведенческому признакам для предприятий, которые находятся на стадии рождения

Районы города	Типы покупателей в зависимости от ориентации их покупки													
	экономные			персонифицированные			этичные			апатичные				
Район 1													в	Уровень доходов покупателей
													с	
													н	
Район 2													в	
													с	
													н	
Район 3													в	
													с	
													н	
Район 4													в	
													с	
													н	
	до 35 лет	35-55 лет	свыше 55 лет	до 35 лет	35-55 лет	свыше 55 лет	до 35 лет	35-55 лет	свыше 55 лет	до 35 лет	35-55 лет	свыше 55 лет		
	Возраст покупателей													

Примечания:
в - высокий уровень доходов; с - средний уровень доходов; н - низкий уровень доходов

1. ▒ характерно для всех предприятий, которые находятся на стадии зарождения.

2. ▓ характерно для отдельных предприятий.

Таблица У.2 - Оценка важности факторов выбора предприятия покупателями

Факторы	Важность фактора, баллы															
	для экономных покупателей				для персонифицированных покупателей				для этичных покупателей				для апатичных покупателей			
	с низким уровнем доходов	со средним уровнем доходов	с высоким уровнем доходов	**средняя оценка**	с низким уровнем доходов	со средним уровнем доходов	с высоким уровнем доходов	**средняя оценка**	с низким уровнем доходов	со средним уровнем доходов	с высоким уровнем доходов	**средняя оценка**	с низким уровнем доходов	со средним уровнем доходов	с высоким уровнем доходов	**средняя оценка**
Уровень цен	5	5	5	**5,0**	3	2	2	**2,3**	3	3	2	**2,7**	3	3	2	**2,7**
Качество товаров	5	5	5	**5,0**	3	3	4	**3,3**	4	4	4	**4,0**	3	3	3	**3,0**
Ассортимент товаров	5	5	5	**5,0**	3	4	4	**3,7**	4	4	4	**4,0**	4	4	4	**4,0**
Имидж предприятия	2	2	3	**2,3**	5	5	5	**5,0**	3	3	4	**3,3**	2	2	3	**2,3**
Уровень обслуживания	2	3	3	**2,7**	5	5	5	**5,0**	3	4	4	**3,7**	3	3	4	**3,3**
Расположение предприятия	2	2	2	**2,0**	1	1	1	**1,0**	1	1	1	**1,0**	5	5	5	**5,0**
Комфорт	2	2	2	**2,0**	4	4	4	**4,0**	3	3	3	**3,0**	5	5	5	**5,0**
Осведомленность о предприятии	3	3	3	**3,0**	4	4	4	**4,0**	5	5	5	**5,0**	3	3	3	**3,0**
Торговая марка	2	2	3	**2,3**	4	4	4	**4,0**	3	3	4	**3,3**	2	2	3	**2,3**
Реклама	1	1	1	**1,0**	2	2	2	**2,0**	1	1	1	**1,0**	1	1	1	**1,0**
Предоставление дополнительных услуг	2	2	3	**2,3**	4	4	4	**4,0**	3	3	3	**3,0**	3	3	4	**3,3**
Персонал предприятия	2	2	3	**2,3**	3	4	4	**3,7**	5	5	5	**5,0**	3	4	4	**3,7**
Информирование покупателей	3	3	3	**3,0**	3	3	4	**3,3**	3	4	4	**3,7**	3	3	4	**3,3**
Максимальное среднее значение				**5,0**				**5,0**				**5,0**				**5,0**

Таблица У.3 - Оценка ключевых факторов выбора предприятия покупателями

Тип покупателей	Факторы	Уровень доходов	Предприятие 1	Предприятие 2
Экономные	Уровень цен	низкий		
		средний		
		высокий		
		Средняя оценка		
Экономные	Качество товаров	низкий		
		средний		
		высокий		
		Средняя оценка		
	Ассортимент товаров	низкий		
		средний		
		высокий		
		Средняя оценка		
Персонифицированные	Имидж предприятия	низкий		
		средний		
		высокий		
		Средняя оценка		
	Уровень обслуживания	низкий		
		средний		
		высокий		
		Средняя оценка		
Этичные	Осведомленность о предприятии	низкий		
		средний		
		высокий		
		Средняя оценка		
	Персонал предприятия	низкий		
		средний		
		высокий		
		Средняя оценка		
Апатичные	Расположение предприятия	низкий		
		средний		
		высокий		
		Средняя оценка		
	Комфорт	низкий		
		средний		
		высокий		
		Средняя оценка		

ПРИЛОЖЕНИЕ Ф

Таблица Ф.1 - Оценка относительной позиции предприятий на рынке товаров потребительского назначения

Параметры	Вес	Предприятие 1		Предприятие 2	
		Оценка, баллы	Взвешенная оценка	Оценка, баллы	Взвешенная оценка
Рыночная часть	0,15	3	0,45	2	0,30
Объем продажи	0,10	4	0,40	4	0,40
Уровень рентабельности	0,15	4	0,60	3	0,45
Качество товаров	0,10	5	0,50	5	0,50
Широта ассортимента	0,12	5	0,60	4	0,48
Глубина ассортимента	0,07	4	0,28	4	0,28
Уровень обслуживания	0,08	5	0,40	5	0,40
Степень благосклонности покупателей	0,15	3	0,45	3	0,45
Имидж предприятия	0,08	4	0,32	4	0,32
Итого	1,00		4,00		3,58
Относительная позиция на рынке		сильная		сильная	

Таблица Ф.2 - Оценка компетентности сбытового персонала

Параметры компетентности сбытового персонала	Оценка, баллы	
	Предприятие 1	Предприятие 2
1. Функциональная (профессиональная) компетентность		
1.1 Уровень образования	2	2
1.2 Опыт работы	2	2
1.3 Соответствие образования занимаемой должности	2	2
1.4 Уровень подготовки в области сбыта	2	2
1.5 Система повышения квалификации	2	2
1.6 Умение применять знание и навыки в области сбыта на практике	2	2
1.7 Уровень маркетинговой подготовки	2	2
1.8 Уровень подготовки в области стратегического менеджмента	2	2
1.9 Умение применять инструменты стратегического маркетинга и стратегического менеджмента в практической деятельности	2	2
Уровень функциональной (профессиональной) компетентности	*2,00*	*2,00*
Качественная характеристика	*средний*	*средний*

Продолжение таблицы Ф.2

Параметры компетентности сбытового персонала	Оценка, баллы	
	Предприятие 1	Предприятие 2
2. Интеллектуальная компетентность		
2.1 Способность к аналитическому мышлению	3	3
2.2 Способность к использованию комплексного подхода к выполнению своих обязанностей	3	2
2.3 Всесторонность развития личности работника	3	3
Уровень интеллектуальной компетентности	*3,00*	*2,67*
Качественная характеристика	*высокий*	*высокий*
3. Ситуативная компетентность		
3.1 Умение действовать в соответствии с ситуацией	3	3
3.2 Умение действовать в условиях неопределенности или риска	2	2
3.3 Способность прогнозировать ситуацию, которая сложилась	2	2
Уровень ситуативной компетентности	*2,33*	*2,33*
Качественная характеристика	*высокий*	*высокий*
4. Часовая компетентность		
4.1 Умение рационально планировать рабочее время	2	2
4.2 Умение рационально использовать рабочее время	3	3
4.3 Скорость обработки полученной информации	3	3
4.4 Умение быстро принимать решение	3	3
Уровень часовой компетентности	*2,75*	*2,75*
Качественная характеристика	*высокий*	*высокий*
5. Социальная компетентность		
5.1 Знание этики делового общения	3	3
5.2 Умение предотвращать и разрешать конфликты	2	2
5.3 Умение быстро и правильно передавать информацию	2	2
5.4 Умение налаживать коммуникации	2	3
5.5 Умение вызывать доверие	2	3
Уровень социальной компетентности	*2,20*	*2,60*
Качественная характеристика	*средний*	*высокий*
Уровень компетентности сбытового персонала	***2,36***	***2,41***
Качественная характеристика	***высокий***	***высокий***

Таблица Ф.3 - Оценка полноты использования методов сбыта

Методы сбыта	Оценка, в баллах	
	Предприятие 1	Предприятие 2
Традиционные методы продажи		
Индивидуальное обслуживание	5	5
Свободный доступ	5	5
Продажа по образцам	2	5
Самообслуживание	5	1
Выездная торговля	0	4
Коэффициент полноты использования	*0,85*	*0,80*
Степень использования	*высокий*	*высокий*
Традиционные каналы прямого маркетинга		
Продажа за предыдущими заказами	2	5
Продажа по телефону	2	2
Личная продажа	4	5
Продажа за каталогами	3	5
Продажа по почте	1	1
Коэффициент полноты использования	*0,48*	*0,72*
Степень использования	*недостаточный*	*высокий*
Коэффициент полноты использования методов сбыта	***0,64***	***0,76***
Степень использования	*недостаточный*	*высокий*

Таблица Ф.4 - Оценка уровня привлечения и удержания покупателей

Показатели	Оценка, в баллах	
	Предприятие 1	Предприятие 2
I. Оценка уровня привлечения покупателей		
1. Уровень информирования покупателей	3	3
2. Реклама	3	3
3. Мероприятия по стимулированию сбыта	2	2
4. Уровень цен	1	1
5. Ассортимент товаров	3	3
6. Имидж предприятия	3	3
Итого	*15*	*15*
Уровень привлечения покупателей, %	***83,3***	***83,3***
Качественная характеристика	***высокий***	***высокий***
II. Оценка уровня удержания покупателей		
1. Программа повышения лояльности покупателей	2	3
2. Уровень обслуживания	3	3
3. Качество товаров	3	3
4. Место расположения предприятия	2	2
5. Время, необходимое для осуществления покупки	2	3
6. Дополнительные услуги	3	2
Итого	*15*	*16*
Уровень содержания покупателей, %	***83,3***	***88,9***
Качественная характеристика	***высокий***	***высокий***
Коэффициент эффективности клиентурной политики	**0,83**	**0,86**
Качественная характеристика	**высокая**	**высокая**

Таблица Ф.5 - Оценка факторов "7R" сбытового персонала предприятия по семантическому дифференциалу

Факторы "7R"	Оценка по семантическому дифференциалу						
Исследование	Систематическое проведение анализа кадровой политики предприятия				+		Отсутствие практики анализа кадровой политики
	Учет интересов и потребностей сбытового персонала			+			Отсутствие взаимосвязи между кадровой политикой и интересами и сбытового персонала
	Соответствие целей маркетинговых исследований целям кадровой политики предприятия				+		Несоответствие целей маркетинговых исследований целям кадровой политики предприятия
	Сбытовой персонал имеет высокий уровень обладания инструментами маркетинговых исследований				+		Сбытовой персонал не владеет инструментами маркетинговых исследований
	Средняя оценка			***2,25***			
Скорость	Быстрая реакция сбытового персонала на изменения на рынке			+			Сбытовой персонал не реагирует на изменения на рынке
	Высокая скорость восприятия информации		+				Низкая скорость восприятия информации
	Высокая скорость обслуживания покупателей			+			Низкая скорость обслуживания покупателей
	Высокая скорость принятия решений в конкретных ситуациях		+				Низкая скорость принятия решений в конкретных ситуациях
	Средняя оценка			***3,5***			
Ресурсы	Финансовое участие сбытового персонала в сбытовой деятельности предприятия			+			Отсутствие финансового участия сбытового персонала в сбытовой деятельности предприятия
	Оптимальная структура расходов на сбытовой персонал			+			Неэффективная структура расходов на сбытовой персонал
	Материально-техническое обеспечение работы сбытового персонала на высоком уровне		+				Материально-техническое обеспечение работы сбытового персонала на низком уровне
	Средняя оценка			***3,3***			
Розничная торговля	Использование прогрессивных форм и методов продажи		+				Сбытовой персонал не использует прогрессивные формы и методы продажи
	Сбытовой персонал обеспечивает удобство расположения товаров		+				Сбытовой персонал не обеспечивает удобство расположения товаров
	Средняя оценка			***4,0***			
Надежность	Высокая надежность сбытового персонала			+			Низкая надежность сбытового персонала
	Консультирование покупателей на высоком уровне		+				Консультирование покупателей на низком уровне
	Средняя оценка			***3,5***			
Вознаграждение	Активное использование мероприятий материального стимулирования сбытового персонала				+		Отсутствие практики использования мероприятий материального стимулирования сбытового персонала
	Активное использование мероприятий морального стимулирования сбытового персонала			+			Отсутствие практики использования мероприятий морального стимулирования сбытового персонала
	Средняя оценка			***2,5***			
Общая средняя оценка				***4,0***			

ПРИЛОЖЕНИЕ Х

Таблица Х.1 - Оценка качества организации информационной поддержки стратегического управления маркетинговыми коммуникациями

Показатель	Критерий оценки	Вес крите-рия	Баллы		Взвешенная оценка	
			Предприятие 1	Предприятие 2	Предприятие 1	Предприятие 2
Качество организации информационного обмена на предприятии	**Формирование информационных каналов**	0,25	2	2	0,5	0,5
	Определение порядка информационных запросов	0,20	2	1	0,4	0,2
	Определение порядка ответов на запросы информации	0,20	2	1	0,4	0,2
	Наличие схемы документооборота на предприятии	0,10	2	2	0,2	0,2
	Определение круга потребителей определенной информации	0,25	2	2	0,5	0,5
1. Показатель качества организации информационного обмена на предприятии					2	1,6
Качество организации подсистем сбора информации, диагностики коммуникационного процесса и немедленного реагирования	Наличие центров ответственности за организацию	0,30	1	1	0,3	0,3
	Формализация распределения ответственности	0,20	2	2	0,4	0,4
	Соответствие целей организации стратегического управления маркетинговыми коммуникациями целям предприятия	0,30	2	3	0,6	0,9
	Качество кадрового обеспечения процесса информационной поддержки коммуникационного процесса	0,20	2	2	0,4	0,4
2. Показатель качества организации подсистем сбора рекламной информации, диагностики рекламного процесса и немедленного реагирования					1,7	2
Качество организации единого информационного пространства	Ресурсное обеспечение	0,30	3	2	0,9	0,6
	Согласованность интересов потребителей и поставщиков информации	0,20	2	2	0,4	0,4
	Прямой доступ к информации руководителей всех уровней управления	0,20	2	2	0,4	0,4
	Степень компьютеризации процесса управления рекламой на предприятии	0,30	3	3	0,9	0,9
3. Показатель качества организации единого информационного пространства					2,6	2,3
Качество формирования унифицированного информационного банка предприятия	Качество хранения и предоставления информации	0,15	1	1	0,15	0,15
	Ориентация на цели и задания предприятия	0,30	2	2	0,6	0,6
	Наличие накопительной картотеки систематизации информации по направлениям - стратегического управления маркетинговыми коммуникациями	0,40	1	1	0,4	0,4
	Степень безопасности	0,15	2	2	0,3	0,3
4. Показатель качества формирования унифицированного информационного банка предприятия					1,45	1,45
5. Интегральный показатель качества организации информационной поддержки процесса стратегического управления маркетинговыми коммуникациями предприятий					***0,64***	***0,61***

Таблица Х.2 - Анализ рекламной активности предприятий по формам рекламы

Формы	Сущность	Бальная оценка					
		Предприятие 1			Предприятие 2		
		1	2	3	1	2	3
Реклама имиджа	Сфокусирована на товары, с целью формирования отношения покупателя к данной марке. Объектом коммуникации - концепция товара.			■		■	
Побудительная реклама	Главной задачей является влияние на поведение, а не на отношение покупателя. Сообщение должно подталкивать к покупке, так что его эффективность краткосрочна. Стиль рекламы данного типа более агрессивен.			■		■	
Интерактивная реклама	Ставит целью установление диалога с потенциальным покупателем путем поощрения его отзыва. На базе этого отзыва фирма налаживает коммерческие отношения. Данный вид рекламы соединит в себе задачи двух предыдущих.		■				■
Реклама организации	Направлена на формирование у разных аудиторий позитивного отношения к фирме			■		■	
Спонсорство и меценатство	Повышение популярности фирмы и улучшения ее имиджа достигается путем ассоциации ее с позитивными ценностями		■				■
Общая оценка в баллах		13			12		
Показатель рекламной активности предприятий		***86,7***			***80,0***		

Примечание:

1 – низкий уровень рекламной активности;

2 – средний уровень рекламной активности;

3 – высокий уровень рекламной активности.

Таблица X.3 - Оценка уровня сотрудничества со средствами массовой информации

Показатели оценки уровня сотрудничества со СМИ	Вес показа-теля	Предприятие 1		Предприятие 2	
		Оценка сотруд-ничества со СМИ	Взвешен-ная оценка	Оценка сотруд-ничества со СМИ	Взвешен-ная оценка
1. Качество сообщения					
1.1. Уровень новизны сообщения	0,18	2	0,36	1	0,18
1.2. Уровень эксклюзивности сообщения	0,16	4	0,64	2	0,32
1.3. Важность сообщения	0,15	5	0,75	4	0,6
1.4. Степень визуальной поддержки сообщения	0,1	2	0,2	2	0,2
1.5. Уровень структуризации сообщения,	0,1	3	0,3	4	0,4
1.6. Степень содержательности фактов и событий	0,12	2	0,24	2	0,24
1.7. Своевременность сообщения	0,19	2	0,38	2	0,38
Итого по качеству сообщения	1		2,87		2,32
2. Качество текста сообщения					
2.1. Лаконичность текста сообщения	0,3	4	1,2	3	0,9
2.2. Качество текста сообщения	0,25	4	1	3	0,75
2.3. Логичность текста сообщения	0,2	5	1	3	0,6
2.4. Легкость восприятия текста сообщения	0,25	4	1	3	0,75
Итого по качеству текста сообщения	1		4,2		3
3. Качество сотрудничества со СМИ					
3.1. Степень формирования собственного информационного потока	0,35	4	1,4	4	1,4
3.2. Степень формирования круга благосклонных СМИ	0,3	3	0,9	3	0,9
3.3. Скорость предоставления информационного материала	0,15	3	0,45	4	0,6
3.4. Частота информационных контактов	0,2	3	0,6	4	0,8
Итого по качеству сотрудничества со СМИ	1		3,35		3,7
4. Степень использования СМИ по уровням					
4.1. Степень использования общенациональных СМИ	0,4	3	1,2	4	1,6
4.2. Степень использования региональных СМИ	0,25	2	0,5	3	0,75
4.3. Степень использования местных СМИ	0,35	4	1,4	4	1,4
Итого по степени использования СМИ по уровням	1		3,1		3,75
5. Степень использования СМИ по видами					
5.1. Телевидение	0,3	3	0,9	3	0,9
5.2. СМИ печатей	0,3	2	0,6	3	0,9
5.3. Радиовещательные СМИ	0,25	-	-	2	0,5
5.4. Интернет	0,15	3	0,45	4	0,6
Итого по степени использования СМИ по видами	1		1,95		2,9
Уровень сотрудничества со СМИ			***61,88***		***62,68***

Таблица X.4 - Оценка стратегических средств прямого маркетинга

Средства прямого маркетинга	Коэффициент весомости	Результаты расчета							
		Предприятие 1				Предприятие 2			
		Предыдущий год		Отчетный год		Предыдущий год		Отчетный год	
		Экспертная оценка	Взвешенная оценка	Экспертная оценка	Взвешенная оценка	Экспертная оценка	Взвешенная оценка	Экспертная оценка	Взвешенная оценка
Прямой почтовый маркетинг	0,23	1	0,23	1	0,23	1	0,23	1	0,23
Интернет маркетинг	0,15	2	0,30	4	0,60	2	0,30	3	0,45
Интерактивные средства информации	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10
Телефонный маркетинг	0,20	1	0,20	1	0,20	1	0,20	1	0,20
Маркетинг по каталогам	0,22	3	0,66	4	0,88	4	0,88	4	0,88
Маркетинг прямого отзыва	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10
Общая оценка использования средств прямого маркетинга	1,00		***1,59***		***2,11***		***1,81***		***1,96***

Таблица X.5 - Оценка экономической эффективности стратегического управления маркетинговыми коммуникациями в предприятиях

№ п/п	Критерии оценки		Предприятие 1		Предприятие 2	
			Значение	Экспертная оценка, баллы	Значение	Экспертная оценка, баллы
1.	Рентабельность реализации товаров, %		0,02	**2**	0,18	**5**
2.	Дополнительный товарооборот под воздействием использования комплекса маркетинговых коммуникаций, тыс.руб.		652	**2**	810	**4**
3.	Соотношение между прибылью, полученной от дополнительного товарооборота, который получен от продвижения, и расходами на средства продвижения, тыс.руб.		5,4	**4**	3,2	**2**
4.	Эффективность расходов на продвижение (рентабельность продвижения), %		1,2	**5**	1,8	**3**
5.	Качество использования персонала в области управления коммуникационной политикой предприятия			**5**		**4**
Уровень значения интегрального показателя экономической эффективности		Низкий (до 20 баллов)				
		Средний (21 - 40 баллов)		***32,16***		***31,68***
		Высокий (41 - 60 баллов)				

Таблица X.6 - Оценка социальной эффективности стратегического управления маркетинговыми коммуникациями исследуемых предприятий

№ п/п	Критерии оценки		Экспертная оценка, баллы	
			Предприятие 1	Предприятие 2
1.	Имидж (репутация) предприятия		5	4
2.	Степень удовлетворенности потребителей товарами и услугами предприятия		4	4
3.	Отношение между предприятием, потребителями, государством и общественными организациями		4	3
4.	Отношения предприятия с благотворительными организациями		3	4
5.	Развитие системы стимулирования торговых рабочих		3	3
6.	Целесообразность оргструктуры отдела маркетинга		4	3
7.	Уровень компетенции работников отдела маркетинга		4	4
8.	Степень гармонизации личных и общественных интересов		5	4
9.	Степень информированности потенциальных покупателей о новых товарах, ценах, преимуществах товаров		5	4
10.	Эффективность обратной связи с покупателем		2	2
Уровень значения интегрального показателя социальной эффективности		Низкий (до 20 баллов)		
		Средний (21 – 40 баллов)		***35,09***
		Высокий (41 – 60 баллов)	***43,5***	

Учебное издание

Балабанова Людмила Вениаминовна,
Анциферова Елена Артуровна,
Гасило Елена Александровна,
Германчук Алла Николаевна,
Сардак Елена Викторовна,
Юзык Людмила Александровна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
ПРОГРАММЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
МАГИСТРАТУРЫ

Подписано в печать_____ 2024 г. Формат 60х84х1/16.
Усл. печ. л._____. Заказ _____Тираж_____экз.

Индивидуальный предприниматель Клейменов
г. Харцызск
тел.: +7(949)320-3456
e-mail: 3666636@mail.ru