

## ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ

### К ИТОГОВОЙ ВЫПУСКНОЙ РАБОТЕ ПО ПРОГРАММЕ MBA INTENSIVE

#### ПРАВИЛА ДОПУСКА К НАПИСАНИЮ ИТОГОВОЙ РАБОТЫ

1. Работать над темой и непосредственно написанием итоговой работы слушатель может, начиная с 10-го модуля программы.

Для утверждения темы итоговой работы, исходя из рекомендаций, указанных ниже, Вам необходимо написать письмо с указанием выбранной Вами темы и номера личного кабинета на адрес: [mini-mba@e-mba.ru](mailto:mini-mba@e-mba.ru) Обратите, пожалуйста, внимание, при формулировке темы итоговой работы необходимо руководствоваться разделом 5 данных требований. Если в процессе выбора темы итоговой работы возникают сложности, Вы можете обратиться к тьютору, который поможет в формулировке темы. Для этого необходимо в боковом меню «Выпускная работа» (1) выбрать свою специализацию (или при ее отсутствии свою тематику работы) (2). Система автоматически предложит тьютора, а также возможность связаться с ним (3).

После утверждения темы Вашей итоговой работы Вам нужно написать личное сообщение тьютору в личный кабинет, согласовав с ним примерный план работы и, получив его рекомендации, а затем самостоятельно работать над теоретической и практической частью.

- Личная и профессиональная эффективность Жомов Антон (номер личного кабинета #600083671)
- Управление стратегией Марценовский Виталий (номер личного кабинета #30003046)
- Информационные технологии в управлении организацией Жомов Антон (номер личного кабинета #600083671)
- Управление инновациями Марценовский Виталий (номер личного кабинета #30003046)
- Общий, стратегический и операционный менеджмент Марценовский Виталий (номер личного кабинета #30003046)

- Управление качеством Марценовский Виталий (номер личного кабинета #30003046)
- Управление персоналом Марценовский Виталий (номер личного кабинета #30003046)
- Управление маркетингом Жомов Антон (номер личного кабинета #600083671)
- Управление продажами Жомов Антон (номер личного кабинета #600083671)
- Управление финансами Макеева Татьяна (номер личного кабинета #600080527)
- Право Ермаков Сергей (номер личного кабинета #600004899)
- Экономическая, правовая и социальная среда бизнеса Макеева Татьяна (номер личного кабинета #600080527)
- Управление проектами Марценовский Виталий (номер личного кабинета #30003046)
- 

2. Выкладывать свои материалы в раздел «Выпускная работа» Вы можете только после выполнения следующих действий:

- Получения предварительного допуска (одобрения) от тьютора в личном кабинете.
- Сдачи итогового междисциплинарного теста, т.е. по окончании и успешной сдачи всех модулей, до этого момента работы считаются "Находящимися в разработке" и для окончательного рассмотрения не принимаются.
- У Вас должны быть выполнены все требования по тестам, кейсам и практике.

Если Вы имеете академические задолженности, Вы не допускаетесь к защите. Для того, чтобы узнать, есть ли у Вас задолженности, необходимо войти в раздел "Зачетная ведомость" [http://cdo.e-mba.ru/ru/mmba/test\\_result/overall/27/](http://cdo.e-mba.ru/ru/mmba/test_result/overall/27/)

После самопроверки Вам нужно оповестить учебную часть по электронной почте [mba@e-mba.ru](mailto:mba@e-mba.ru) о том, что Вы закончили программу, и что у Вас нет академических задолженностей.

3. Одновременно с оповещением учебной части о выполнении программы в полном объеме и отсутствии академических задолженностей, **необходимо подтвердить**, предоставляли ли Вы в офис школы следующий пакет требуемых документов:

- 1) оригинал договора на оказание платных образовательных услуг с подписью слушателя;
- 2) заявление на зачисление;
- 3) копия паспорта (разворот с фото и разворот страницы с пропиской);
- 4) копия документа об образовании и вложения с оценками;
- 5) копии документов, подтверждающих смену фамилии (свидетельство о браке, разводе, рождении, справки из ЗАГСа);
- 6) Копия документа о подтверждении трудового стажа (трудовая книжка или трудовой договор).

Если, согласно данному перечню, Вы ранее не предоставили хотя бы один из перечисленных документов, его копию необходимо направить на адрес учебной части [document@e-mba.ru](mailto:document@e-mba.ru) .

Данное правило не распространяется на договор на оказание платных образовательных услуг, данный документ необходимо предоставлять **ТОЛЬКО В ОРИГИНАЛЕ**.

Отправить оригинал договора со всеми требуемыми документами необходимо на фактический адрес школы: 121596 г. Москва ул. Горбунова д. 2 стр. 3 БЦ «Гранд Сетунь Плаза» **для ОЧУ ЦДО «Сити Бизнес Скул»** офис 607В.

## **РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАПИСАНИЮ ВЫПУСКНЫХ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ**

## ДИПЛОМНЫХ ПРОЕКТОВ (ДАЛЕЕ – ВКР) ПРОГРАММЫ MBA GENERAL INTENSIVE

### 1. Базовые принципы разработки дипломных проектов по программам бизнес-образования:

1.1. ВКР должна носить **прикладной характер** и быть посвящена решению конкретной проблемы и совершенствованию бизнеса или организации, где работает ее автор, либо созданию бизнес-плана нового направления бизнеса или новой компании, инициатором создания которого/ой опять же является автор;

1.2. ВКР должна демонстрировать **системный междисциплинарный подход** автора к решению организационной проблемы либо поиску открывающихся возможностей для того или иного бизнес-проекта. Междисциплинарность подхода должна быть продемонстрирована на уровне задач ВКР уже во введении, в т. ч. через прояснение следующих вопросов:

- **Финансы:** Какие ограничения накладывает финансово-экономическое состояние организации на то решение, которое будет прорабатывать автор (например, при разработке предложений по реформированию системы вознаграждений, может ли автор рассматривать наращивание фонда оплаты труда, или он должен остаться прежним)?

Если рассматривать предложение автора как инвестиционный проект, то каков его срок окупаемости, как можно «посчитать» его доходы, NPV, IRR, насколько эти инвестиции целесообразны?

- **Стратегический менеджмент:** насколько предлагаемое автором «вписывается» в стратегию развития организации (и если стратегия не формализована в компании, то автору придется провести стратегический анализ и сформировать проект стратегии для выявления стратегической значимости реализации предлагаемого им проекта!);

- **Маркетинг и HR:** Как предлагаемые автором улучшения скажутся на положении компании на рынке товаров/услуг и/или рынке труда?

- **Управление проектами и изменениями:** Каков будет план проекта внедрения предлагаемого автором? Есть ли команда, готовая его реализовать? Насколько компания готова к таким изменениям? Что необходимо сделать, чтобы проект вызвал минимальное сопротивление переменам?

- **Управление рисками:** Какие риски могут «оставить проект по введению улучшений, предлагаемый автором, «под угрозой»? Как их оценить и минимизировать?

1.3. В ВКР обязательно **должны быть продемонстрированы результаты хотя бы одного первичного исследования**, проведенного автором (это может быть опрос, интервью или др.) для целей поиска решения проблемы.

1.4. В ВКР при проведении кабинетного исследования<sup>1</sup> должен быть сформирован обзор не только научного знания по проблеме, но и бизнес-практик в близких рассматриваемой отраслях (такие данные, как правило, могут быть почерпнуты в бизнес-периодике).

---

<sup>1</sup> Кабинетные исследования – это анализ вторичной информации. То есть эта информация, которая ранее уже была кем-то собрана и обработана. Важно, чтобы вторичная информация была достоверна и актуальна. Поэтому источники такой информации должны заслуживать доверия, а методика сбора и обработки информации должна быть прозрачна и гарантировать полноту, точность, актуальность и достоверность данных.

1.5. **При рассмотрении нескольких альтернатив** (а любая проблема тем и отличается от задачи, что ее путей решения может быть несколько!) **автор должен использовать факторный анализ**, а именно;

- Подобрать критерии оценки возможных альтернатив;
- Провести количественное их оценивание;
- Выбрать оптимальную.

1.6. **Объем ВКР должен быть оптимальным** (от 50 до 60 стр. максимум), расчеты, шаблоны для проведения исследований, массивные таблицы (к примеру, результат проведения перекрестного SWOT-анализа) и т.д. должны быть вынесены в приложения. Больших цитат и детальных обзоров общеизвестных инструментов также стоит избегать и концентрироваться на специфике их применения и том, почему для целей именно Вашей ВКР они важны.

1.7. **Плагиату – нет.** Доля заимствований, оформленных как цитаты, не может превышать 30% по теоретической части и 20% по работе в целом! При наличии оповещений автоматизированных систем по выявлению заимствований ([antiplagiat.ru](http://antiplagiat.ru) и др.) о том, что над работой проводились манипуляции, работа возвращается автору на доработку.

1.8. **Преимственность различных частей работы.** Каждый фрагмент работы должен «давать свой вклад» в раскрытие ее темы, так в теоретической части должны быть выбраны автором именно те подходы и методики, которые оптимальны для решения проблемы ВКР, и будут им использоваться в практической части.

## 2. Структура ВКР:

### 2.1. Введение

- Описание управленческой проблемы или нескольких существующих проблем в виде дерева проблем или диаграммы Ишикавы, аргументация, какая из проблем наиболее важна для организации. Сама проблема представляется как результат анализа каких-либо фактов и данных – например, приводится статистика, демонстрирующая, что объем продаж падает в течение последних нескольких лет.
- Краткое введение в отрасль (3-5 предложений о специфике деятельности рассматриваемой компании и отрасли);
- Гипотезы относительно того, как именно может быть решена управленческая проблема, и предмет Вашего исследования;
- Актуальность темы для Вас как руководителя (предполагаемые к рассмотрению вопросы находятся в зоне Вашей компетенции или др.);
- Цель и задачи ВКР.

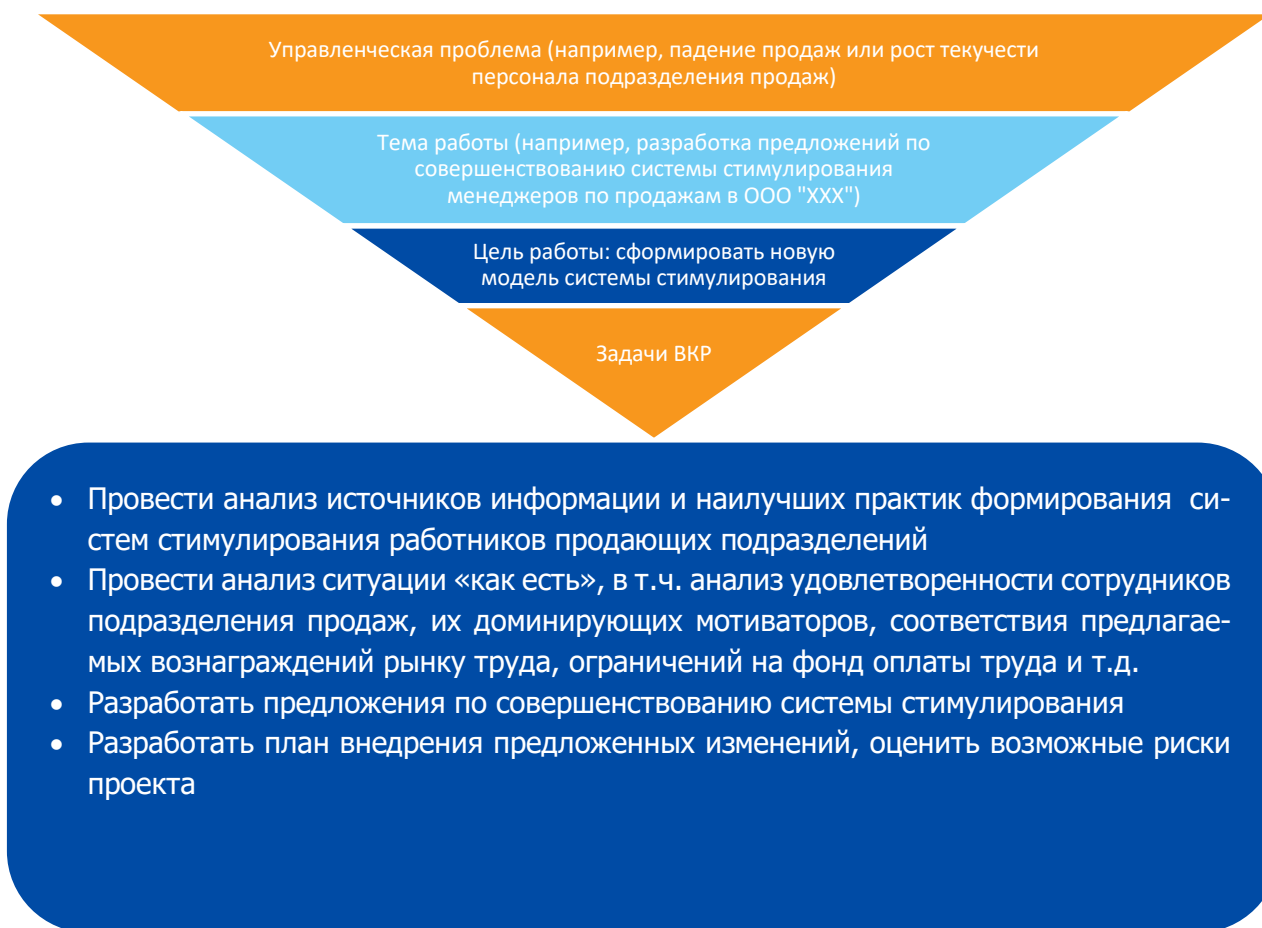


Рис. 1. Пример представления взаимосвязи проблемы, цели и задач ВКР

## 2.2. Обзор источников знания по проблеме

- Сравнительный анализ подходов различных авторов к решению сходных проблем и описание наилучших практик, используемых передовыми компаниями;
- Поиск инструментов исследования либо вводных для их проектирования «своими силами»;

**Внимание!** В завершающей части теоретического блока должны быть сформированы вопросы и план исследования, выбраны оптимальные инструменты для его проведения. К примеру, для формирования системы стимулирования можно использовать опросник Ричи и Мартина для выявления доминирующих мотиваторов сотрудников или анализ выходных интервью работников для целей выявления зон их неудовлетворенности. Оптимально представлять план исследования в виде таблицы, в которой приводятся вопросы исследования и инструменты исследования.

**Таблица...** Пример представления плана/компонентов исследования для темы ВКР «Разработка рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования персонала подразделения...»

Вопрос исследования	Инструмент исследования
1. Какие инструменты стимулирования труда используют наши ключевые конкуренты на рынке труда?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интервью с сотрудниками, которые ранее работали у конкурентов</li> <li>• Анализ вакансий на hh.ru и других рекрутинговых порталах</li> </ul>

2. Каковы доминирующие мотиваторы у сотрудников подразделения?	• Тест Ричи/Мартина
3. Какие наилучшие практики стимулирования сегодня используют компании, считающиеся лучшими работодателями на рынке труда?	• Бенчмаркинговое исследование с использованием вторичных источников информации
4. Насколько заработная плата коллег соответствует среднерыночному предложению?	• Исследование «Тайный соискатель» - звонки конкурентам от имени потенциальных соискателей • Анализ вакансий на hh.ru и других рекрутинговых порталах
5. Что в сегодняшней системе стимулирования не устраивает сотрудников?	• Опрос удовлетворенности
6. Какие приоритеты должны быть «заложены в систему стимулирования», исходя из стратегии развития компании?	• Анализ стратегии компании • Интервью с собственником
7. Каковы финансовые/ресурсные ограничения проекта?	• Интервью с собственником • Анализ финансово-хозяйственной деятельности

### 2.3. Описание процесса и представление результатов исследования

- Представление того, как именно Вы проводили исследование, например, если Вы генерировали варианты решения какой-либо проблемы с использованием методики мозгового штурма или привлекали экспертов для количественного оценивания каких-либо альтернатив, то нужно описать, кто эти эксперты, почему мы можем их таковыми считать, как именно собирались их мнения, как отбирался согласованный вариант (например, рассчитывалось среднее арифметическое оценок экспертов);
- Представление результатов исследования (например, в опросе участвовали ... человек, и наиболее часто встречающимися вариантами ответов были этот ... - выбран 90% респондентов, или этот ... – выбран 75% респондентов, соответственно ...).

**Внимание!** Описания опросников, сценариев интервью и т.д. рекомендуется выносить в Приложения к работе.

### 2.4. Выводы и рекомендации по результатам проведенных автором исследований.

- План проекта внедрения разработанных автором мер.
- Организационное обеспечение проекта, если таковое разработано автором – регламенты, локальные нормативные акты, положения, должностные инструкции и т.д. (сами проекты документов выносятся в приложения).
- Оценка рисков проекта и плана мер по их минимизации.
- Прогноз экономической эффективности реализации предложенного.

**Внимание!** Результат исследования может быть и отрицательным, например, по факту разработки бизнес-плана может быть сделан вывод о нецелесообразности запуска того или иного предпринимательского проекта.

## 2.5. Заключение

Фактически заключение должно представлять executive summary проработанного автором управленческого проекта в формате (оно же становится базисом для презентации на защите):

- управленческая проблема либо оценочные суждения относительно новых еще не использованных организацией возможностей
- цель ВКР с оценкой, насколько автору удалось ее достичь
- ресурсные ограничения проекта (финансовые, временные и др.)
- краткий перечень проведенных автором исследований и их результатов
- перечень мер, базирующихся на результатах исследований, и позволяющих, с точки зрения автора, решить поставленную проблему или воспользоваться открывающимися возможностями
- оценка реализуемости и целесообразности внедрения (результаты финансово-экономического анализа) предлагаемых мер с учетом ограничений проекта
- ключевые выводы, побочные результаты проекта, возникшие при его выполнении проблемы и перечень подготовленного автором организационного обеспечения проекта, которое им проработано для поддержки процесса внедрения (регламенты, положения и др.)

## 2.6. Перечень использованных источников знаний

**Внимание!** На все источники, приведенные в итоговом перечне, в теле самой работы должны быть ссылки!

### 2.6.1 Ссылки на литературу

- Список литературы оформляется в соответствии с библиографическими требованиями (ГОСТ 2003 г. [http://diss.rsl.ru/datadocs/doc\\_291wu.pdf](http://diss.rsl.ru/datadocs/doc_291wu.pdf)).
- Список источников (библиография) должен содержать перечень литературных источников, правовых актов, источников статистических данных (Росстат или др.), ссылок на сайты и иных материалов, использованных автором при написании выпускного проекта.
- Список использованных источников должен включать не менее 30-ти источников, отражающих современные научно-практические материалы по проблеме исследования.
- Ссылки на список литературы оформляются в квадратные скобки, в которых указывается порядковый номер источника в списке литературы и через запятую - страницы цитирования (ссылки) с сокращением "с."
- При ссылке на несколько источников указываются данные этих источников через ";"
- Если источник не цитируется, а только упоминается, то страницу можно не указывать, а только номер источника в списке литературы.

**Пример: [10, с.25-27]; [11, с.25].**

## 2.7. Приложения

- Все масштабные таблицы, шаблоны, необходимые для проведения исследования, детальное описание авторских методик, расчеты и т.д. выносятся в приложения!

### **3. Требования к оформлению ВКР**

#### **3.1. Текст**

Текст работы представляется на стандартных листах А4 шрифтом Times New Roman (12 кегль, 1,5 интервала).

#### **3.2. Таблицы**

Подписи к таблице оформляются над таблицей справа с указанием номера таблицы и ее названия (при наличии). Все таблицы в работе должны иметь сквозную нумерацию.

**Пример: Таблица 5. Сравнительный анализ показателей.**

#### **3.3. Рисунки**

Подписи к рисункам (включая диаграммы, графики и другие визуальные объекты) оформляются под рисунком справа с указанием номера рисунка и его названия (при наличии), при этом слово "рисунок" сокращается до "Рис.". Все рисунки должны иметь сквозную нумерацию.

**Пример: Рис.2. Динамика выручки компании ХХХ за ... г.**

### **4. Комплект документов, необходимых для защиты:**

#### **4.1. Текст ВКР в электронном виде.**

**Внимание!** Выпускные аттестационные работы слушателей хранятся до 75 лет!

#### **4.2. Презентация основных результатов ВКР в виде файла MS Power Point.**

4.3. Видеозапись презентации Вашей защиты, ведь презентационные навыки это важный компонент в работе руководителя. Такая запись может быть осуществлена с помощью гаджетов и не требует высокого качества разрешения и проведения профессиональной видеосъемки! Логика представления презентации должна быть следующей:

Управленческая проблема и/или новые возможности для бизнеса. Если проблем несколько, то анализ проблем и выбор корневой.

Дизайн исследования (вопросы исследования, последовательность использования выбранных методик, краткое представление методик)

Как проходило исследование? (если участвовали эксперты, то какие и почему, какие побочные и основные результаты получены, какие технологии использовались, как решались этические вопросы и т.д. )

Результаты исследования и озарения, как именно лучше решать выявленную проблему или использовать открывающиеся возможности.

План проекта внедрения предлагаемого, риски проекта, оценка ожидаемого финансово-экономического результата. Если были замечания рецензентов и научного руководителя, то как они были "отработаны" слушателем.

**Внимание!** Без одобрения Вашей ВКР Вашим научным руководителем (НР), Вы не будете допущены к защите, поэтому самый главный и важный этап – это получение положительного отзыва от НР!

## 5. Рекомендуемые темы ВКР

- Бизнес-план предприятия по... (описывается сфера деятельности). Данная тема рекомендуется всем слушателям, в настоящее время не работающим или намеревающимся открыть свое дело.
- Разработка стратегии развития ООО «...» на период до ... г. (тема может быть посвящена и разработке стратегии подразделения, и функционального направления – HR-стратегии, маркетинговой стратегии и т.д.)
- Разработка рекомендаций по совершенствованию системы ... для ООО «...» (Системы управления персоналом/ поставками/ финансами/ вознаграждениями/ маркетингом/ качеством/ проектами или др.). Рекомендуется избегать достаточно узких тем, чтобы можно было продемонстрировать системность подхода, но при анализе существующих проблем и открывающихся возможностей область исследования можно сузить, показав, к примеру, что в маркетинге конкретной организации имеет смысл совершенствовать программы лояльности, а не рекламную политику или подходы к исследованию потребительского поведения.

**Внимание!** Если Вы обучаетесь **на программе со специализацией**, **Ваша тема ВКР должна ей соответствовать**, так, к примеру, если Ваша специализация – «Управление финансами», то и тема должна касаться мер по совершенствованию системы управления финансами в организации (именно системы управления финансами, а не вопросам частного характера, например, связанным с хранением или оформлением первичной документации) либо

формированию бизнес-плана с расширенным рассмотрением финансового обоснования целесообразности запуска проекта.

Вопросы по дипломным проектам Вы можете задать Вашим тьюторам или написать на приведенный выше адрес электронной почты. Для этого фактически Вам необходимо написать введение к ВКР, убедив ответственных лиц CBS в том, что раскрытие выбранной Вами темы позволит Вам продемонстрировать системность подхода к решению стоящей перед Вами проблемы.

### **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ИТоговых РАБОТ:**

1. Процент оригинальности текста не может быть ниже 80%. При оригинальности от 70% до 80% слушатель может быть допущен к защите, однако данный уровень оригинальности предусматривает автоматическое снижение общей итоговой оценки на один балл. Работы с оригинальностью ниже 70% не могут быть допущены к защите итоговых работ. При выявлении низкого уровня оригинальности комиссия останавливает защиту и назначает повторную;

2. Общая успеваемость во время учебы по зачетной ведомости;

3. При защите слушатель должен показать знания и уметь отвечать на вопросы по теме работы, а также на заданные вопросы и замечания. Ответы должны быть даны своевременно, в течении 24 часов;

4. В процессе защиты и при оценке Итоговой работы обращается особое внимание на:

- обоснование выбора темы работы и четкое формулирование ее целей и задач;
- степень соответствия объема и содержания темы курсовой работы, ее целям и задачам;
- понимание современного состояния рассматриваемых в работе проблем, глубину их проработки;
- самостоятельность мышления и творческий подход к проблеме;
- логику и четкость изложения;
- обоснованность основных положений, выводов, предложений;
- знание литературы по разрабатываемой теме;
- **качество оформления работы (согласно техническим требованиям)**;
- правильность ответов на вопросы в ходе защиты работы;
- умение отстаивать свою точку зрения;

В качестве единой системы оценивания работ применяется система: отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно. Данная оценка вносится в документ об образовании установленного образца-диплом о профессиональной переподготовке.

### **ПЕРЕСДАЧА:**

1. Слушатели, подготовившие итоговую работу, но получившие при защите оценку «неудовлетворительно», имеют право на пересдачу итоговой работы.

В этом случае аттестационная комиссия может признать целесообразным повторную защиту слушателем той же темы итоговой работы, либо вынести решение о закреплении за ним

новой темы итоговой работы и определить срок повторной защиты, но не ранее, чем через 1 (один) календарный месяц.

2. Процедура пересдачи полностью соответствует процедуре защиты итоговой работы.
3. Слушатель имеет право пересдать оценку «неудовлетворительно» не более двух раз в сроки, определяемые приказом генерального директора. В устанавливаемый временной период не включается время болезни обучающегося, нахождение в отпуске по беременности и родам.
4. Дата пересдачи, состав комиссии и ее председатель определяются письменным распоряжением генерального директора не позднее 10 рабочих дней с момента получения письменного запроса слушателя.
5. Оценка за итоговую работу в рамках первой и второй пересдачи выставляется по согласованию членов комиссии. При расхождении оценок решающей является оценка председателя комиссии.
6. С случае получения оценки «неудовлетворительно» по итогам второй пересдачи слушатель отчисляется из школы за академическую неуспеваемость. Слушателю выдается справка о прослушивании курса соответствующей программы.
7. Слушатель, не согласный с результатами защиты итоговой работы, может подать письменное заявление о рассмотрении результатов защиты на имя генерального директора ОЧУ ЦДО «Сити Бизнес Скул» в течении 5 (пяти) рабочих дней после извещения о результатах защиты итоговой работы. Для рассмотрения данного заявления приказом генерального директора формируется комиссия по урегулированию споров. В состав комиссии входят, как минимум 3 преподавателя, которые не были непосредственно вовлечены не в преподавание курса, ни в процедуру защиты итоговой работы.
8. Неудовлетворенность слушателя полученной оценкой не может быть основанием для апелляции.
9. Вопрос о предоставлении попытки исправления оценки «удовлетворительно» рассматривается в исключительных, индивидуальных случаях. Решение о предоставлении права пересдачи оценки «удовлетворительно» рассматривается генеральным директором на основании личного заявления слушателя.
10. Бездействие слушателя в защите итоговой работы без уважительной причины в назначенные сроки защиты рассматривается как использованная попытка защиты итоговой работы и получение в графе «оценки» надписи «неявка», что приравнивается к оценке «неудовлетворительно». В качестве уважительной причины признается временная нетрудоспособность, подтвержденная соответствующим документом медицинского учреждения или командировка, подтвержденная справкой с места работы и копией приказа об отправлении в командировку.

## Приложение №1 Пример анализа рисков проекта совершенствования системы вознаграждений

Автором настоящей работы было проведенное исследование рисков, с которыми может столкнуться ООО «XXX» при реализации проекта совершенствования системы вознаграждений с использованием KPI. При определении и описании рисков применяется стандарт FERMA. В таблице 28 представлены результаты сессии «мозгового штурма» по выявлению и описанию возможных рисков с участием пяти внутренних и одного внешнего эксперта (Руководитель отдела УУУ Иванов И.И., ведущий специалист по персоналу Петров В.П., руководитель отдела кадрового агентства ООО «ККК» и т.д.).

Таблица 29. Реестр рисков ООО «XXX»

№ риска	Риски	Текущая вероятность	Последствия возникновения риска	Текущий ущерб, тыс. руб.	Метод расчета ущерба	Мероприятия по управлению рисками	Ответственный за реализацию мероприятий	Ожидаемая вероятность после реализации мероприятий	Ожидаемый ущерб, тыс. руб.
1	Отсутствие заинтересованности в проекте у сотрудников компании  Спротивление переменам	50,00%	Средний уровень	660	Потеря 10% ежегодной прибыли	Тестовый период на внедрение и совершенствование системы премирования по KPI (выплата заработной платы по «старой», расчеты - по «новой» схеме оплаты). Поощрения за эффективные идеи и рацпредложения по проекту KPI	Федоров Ф.Ф.	20,00%	132
2	Спротивление или неприятие сотрудниками системы KPI	50,00%	Средний уровень	600	Потеря 10% ежегодной прибыли	Применение менеджментом компании на практике методов минимизации сопротивления персонала нововведениям (данный вопрос будет рассмотрен в следующей части работы)	Топ-менеджмент, линейные менеджеры ООК	20,00%	132
3	Отсутствие административного ре-	2,00%	Низкий уровень	25	Зарплата выделенного работника или до-	Выделение отдельного специалиста для мониторинга и сбора	Топ-менеджмент	2,00%	25

	сурса/отсутствии ответственного сотрудника, отвечающего за внесение данных в автоматизированную систему				плата за дополнительные функции	показателей или же дополнительные должностные обязанности для одного из сотрудников компании.			
4	Отсутствие возможности сотрудникам влиять на собственные КРІ	20,00%	Высокий уровень	660	Потеря 10% ежегодной прибыли	Обучение сотрудников, каким образом он может повлиять на личные КРІ, если все-таки возможность влияния отсутствует - пересмотр КРІ или целевых значений по каждому КРІ (в течение месяца с согласованием у генерального директора)	Линейные менеджеры, сотрудники ООК	2,00%	660

Шкалы для оценивания рисков, использовавшиеся экспертами, представлены ниже:

- Последствия возникновения рисков: высокий уровень - существенное воздействие на стратегию или операционную деятельность компании; средний уровень - умеренное воздействие на стратегию или операционную деятельность компании; низкий уровень - низкий уровень воздействия на стратегию или операционную деятельность компании;
- Вероятность наступления риска: высокая — более 25% вероятности данного события; средняя — менее 25% вероятности данного события; низкая - менее 2% вероятности данного события;
- Ущерб от риска: большой — от 600 тыс. рублей и выше; небольшой — от 200 тыс. руб. до 600 тыс. руб. ; малый — до 200 тыс. руб.

Далее по данным таблицы 29 были составлены карты рисков (текущих и ожидаемых) с линией толерантности в 15% от прибыли (рис.1X). Как видим по карте текущих рисков большая часть находится над линией толерантности, что означает высокую вероятность наступления события с большим ущербом. После принятия предлагаемых мер по минимизации рисков, подавляющая часть рисков находится в пределах приемлемости, то есть ниже линии толерантности. Таким образом, менеджмент компании своими грамотными действиями может с максимальной вероятностью минимизировать предполагаемые риски проекта по внедрению системы вознаграждений с использованием КРІ.

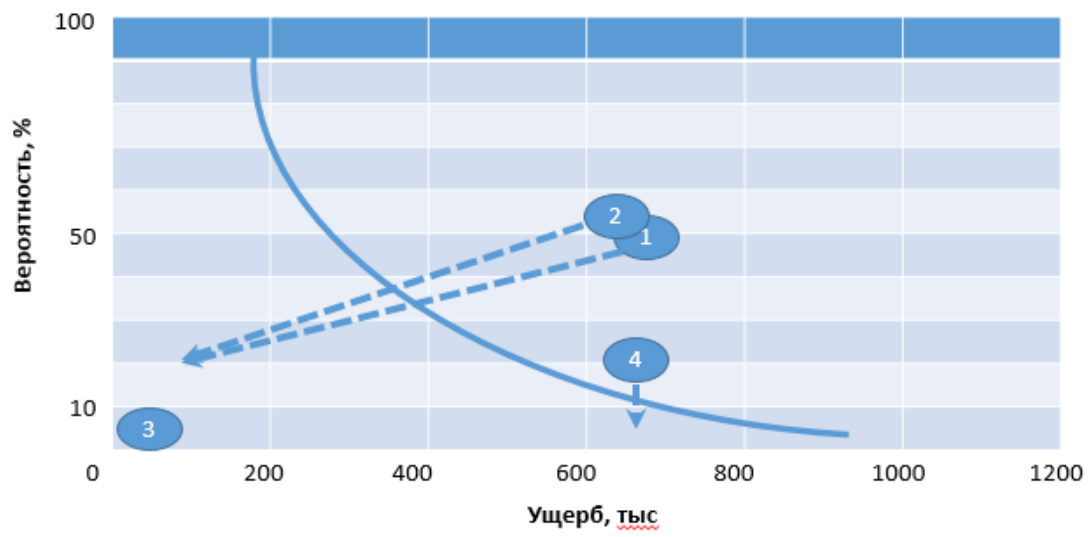


Рис.1X Карта рисков проекта...

## Приложение №2 Пример проведения финансово-экономической оценки целесообразности реализации проекта создания нового предприятия сферы услуг.

Проведем оценку финансовой состоятельности проекта. Для этого нужно свести в единую таблицу доходы и расходы агентства. Представим расчеты в виде таблицы 1.11.

Выручка, равная 900 000 руб. ежемесячно – это желаемый объем, но есть 3 варианта развития событий – оптимистический прогноз, если компания достигнет желаемого результата, пессимистический вариант – если будет получено 50% от желаемой суммы выручки, и реальный – в случае, если будет получено 80% от желаемой суммы.

Таблица 2.22. Финансовый план ООО «XXX» в руб.

	1-й квар- тал	2-й квар- тал	3-й квар- тал	4-й квар- тал
Единовременные издержки <sup>2</sup>	510000			
Ежеквартальные издержки	1997895	1867634	1861761	2011714
Выручка от реализации услуг (оптимистиче- ский)	1800000	2645000	3045000	4140000
Выручка от реализации услуг (пессимистиче- ский)	900000	1322500	1522500	2070000
Выручка от реализации услуг (реалистичный)	720000	2116000	2436000	3312000
Прибыль до налогообложения (оптимистиче- ский)	-197895	777366	1183239	2128286
Прибыль до налогообложения (пессимистиче- ский)	-1097895	-545134	-339261	58286
Прибыль до налогообложения (реалистичный)	-1277895	248366	574239	1300286
Налог на прибыль (24%) (оптимистичный)	-47494,8	186567,8	283977,4	510788,6
Налог на прибыль (24%) (пессимистический)	- 263494,8	130832,2	-81422,6	13988,6
Налог на прибыль (24%) (реалистичный)	- 306694,8	59607,8	137817,4	312068,6
Чистая прибыль (оптимистичный)	- 150400,2	590798,2	899261,6	1617497,4
Чистая прибыль (пессимистический)	- 834400,2	- 414301,8	- 257838,4	44297,4
Чистая прибыль (реалистичный)	-	188758,2	436421,6	988217,4

<sup>2</sup> В другом разделе работы должны быть обязательно представлен полный перечень требуемых для реализации проекта затрат, а также обоснование возможных доходов (проведены исследования текущих доходов у компаний-конкурентов или прогноз объема экономии затрат для проектов совершенствования отдельных бизнес-систем)

	971200,2			
--	----------	--	--	--

Таким образом, окупаемость проекта по чистой прибыли настанет уже в конце второго квартала при оптимистическом прогнозе, что соответствует требованиям, которые заявили соучредители. При пессимистическом прогнозе компания выйдет на прибыль к концу первого года, а при реалистичном прогнозе время окупаемости также составит не более 2-х кварталов.

### Приложение №3 Пример проведения финансово-экономической оценки целесообразности реализации проекта совершенствования системы вознаграждений подразделения.

Оценим экономическую привлекательность проекта с помощью таких инвестиционных показателей, как:

- чистая приведенная стоимость (NPV);
- период окупаемости (Ток);
- индекс рентабельности (IDX).

Чистая приведенная стоимость (NPV) показывает разницу между чистой приведенной стоимостью инвестиций в проект и чистой приведенной стоимостью денежных потоков от проекта. Если NPV будет больше 1, то проект следует принять к исполнению.

Воспользуемся для расчетов данными из таблицы. Отдисконтируем денежные потоки от проекта и денежные инвестиции в проект за весь промежуток времени (за ставку дисконтирования берем ставку рефинансирования, действующую в России на данный момент — это 8,25%) и найдем разность между приведенной стоимостью инвестиций и приведенной стоимостью денежных потоков.

Таблица 33. Инвестиции в проект и денежные потоки

Период	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Денежные потоки от проекта</b>					
Прибыль по ООК без применения системы КРІ (5% ежегодно)	6600000	6930000	7276500	7640325	8022341
Ожидаемая прибыль ООК после реализации проекта КРІ (10% ежегодно)		7260000	7986000	8784600	9663060
<b>Итого денежные потоки от проекта:</b>		<b>330000</b>	<b>709500</b>	<b>1144275</b>	<b>1640719</b>
<b>Инвестиции в проект</b>					
<b>Изменение размера ФОТ сотрудников ООК</b>		<b>-163710</b>	<b>184355</b>	<b>672605</b>	<b>1185267</b>
Фонд оплаты труда ООК по старой схеме оплаты		9580645	9580645	9580645	9580645
Фонд оплаты труда с применением системы оплаты по КРІ (ежегодное увеличение оклада на 5%)		9416935	9765000	10253250	10765913
Стоимость покупки ПП «ІС:Управления по целям и КРІ» и сервисное обслуживание		68750	20000	20000	20000
Зарботная плата программиста ІС		420000	0	0	0
Увеличение заработной платы системного администратора (за обслуживания ПП)		0	60000	60000	60000
Начисления страховых взносов (30%)		76887	73306	219781	373580
<b>Итого инвестиций:</b>		<b>565637</b>	<b>153306</b>	<b>972386</b>	<b>1638848</b>

Формула для расчета приведенной стоимости:

$$PV = FV / (1 + r)^n \quad (4),$$

где PV - текущая или приведенная стоимость денег;

FV - будущая стоимость денег;

r - годовая процентная ставка (ставка дисконтирования, ставка рефинансирования);

n — количество лет.

$$PV_I = 565637/(1+0,0825)+153306/(1+0,0825)^2+972386/(1+0,0825)^3+1638848/(1+0,0825)^4 = 2613446$$

$$PV_{CF} = 330000/(1+0,0825)+709500/(1+0,0825)^2+1144275/(1+0,0825)^3+1640719/(1+0,0825)^4 = 3007284$$

$$NPV = -2613446 + 3007284 = 393838$$

NPV положительный, значит проект может быть принят к исполнению.

Период окупаемости (Ток) определяет срок, в течение которого инвестиции в проект окупятся. Рассчитаем данный показатель по данным таблицы 32.

Таблица 32. Данные для расчета периода окупаемости проекта

Определим срока окупаемости (Ток) по следующей формуле:

Период	2016	2017	2018	2019
	1	2	3	4
Денежные потоки от проекта	330000	709500	1144275	1640719
Инвестиции в проект	565637	153306	972386	1638848
Итоговый денежный поток	-235637	556194	171889	1871
Дисконтированный денежный поток (ставка дисконтирования 8,25%)	-235637	513805	146012	1465
Накопленный дисконтированный денежный поток	-235637	278168		

$$Ток = №_{го} + PV_n / PV_{го} \quad (5),$$

где №<sub>го</sub> – число лет, предшествующих году окупаемости;

PV<sub>n</sub> - невозмещенная стоимость на начало года окупаемости;

PV<sub>го</sub> - дисконтированный денежный поток в год окупаемости.

$$Ток = 1 + 235637/513805 = 1,5$$

То есть проект окупится через 1,5 года.