

Подготовка аттестационной работы МВА в школе «Мирбис»

Профессор к.э.н.

Гайдаенко Татьяна Альбертовна

Степень (МВА) - магистра делового администрирования

- **Главное доказательство индивидуальной способности слушателя эффективно и критически использовать теоретический материал для моделирования реальной проблемы конкретной компании и разработки программы ее преодоления.**
- **Аттестационная работа призвана показать способности слушателя в выявлении и формулировании проблемы, организации и проведении исследования, получения результатов, их аргументации, а также в обосновании рекомендаций по преодолению проблемы.**

Аттестационная работа

- Выполнение аттестационной работы является заключительным этапом обучения слушателей по программе МВА, самостоятельной письменной исследовательской работой, которая подтверждает право присуждения высшей квалификации «Мастера делового администрирования».

Роли аттестационной работы

Обучающая функция

Развитие навыков слушателя использовать совместно полученные знания и навыки из различных дисциплин.

Оценочная функция

Самооценка (слушатель понимает степень своего прогресса как профессионала)

Оценка экспертами и комиссией (баллы, присуждение степени)

При написании аттестационной работы слушатель должен выполнить следующие задачи:

- **показать, что владеет достаточным объемом научных знаний и практических навыков, чтобы выполнить серьезное исследование и сформулировать рекомендации к действию;**
- **провести подробное исследование избранной темы с точки зрения теории и практики управления;**
- **показать свою способность анализировать и синтезировать теоретические и практические знания и применять их в исследовании выбранной темы;**
- **показать способность применять знания и навыки, полученные в процессе обучения.**

Принципы выбора проблемы исследования:

- **Слушатель должен выбирать тематику аттестационной работы в соответствии со специальностью, по которой он обучается. Тематика аттестационной работы должна отражать управленческую направленность исследования.**
- **При выборе направления исследования не допускается тематика, предполагающая только теоретическое исследование, так как аттестационная работа должна демонстрировать способность слушателя решать реальные управленческие задачи предприятия.**

- **Объектом исследования должна быть предпринимательская деятельность реальной компании или организации, а предметом – конкретная управленческая проблема компании, в которой работает слушатель или с деятельностью которой хорошо знаком на практике.**
- **Временная актуальность проблемы должна совпадать со сроками исследования, не допускается использовать утратившие по времени актуальность проблемы (уже выведенные на рынок продукты, реализованные инвестиционные проекты и т.д.). В исследовании должны быть применены научные знания в области управления и экономики.**

Возможны следующие варианты выбора слушателем области и темы аттестационной работы:

- Слушатель самостоятельно выбирает направление и тематику исследования в соответствии со своими научными или деловыми интересами, а затем согласовывает ее с научным руководителем.
- Слушатель может при выборе направления и тематики исследования учесть интересы своего работодателя, в этом случае тематика является заказом на исследование.
- Слушатель выбирает направление и тематику исследования с помощью научного руководителя в том случае, если у слушателя возникают проблемы с определением круга интересующих его вопросов с точки зрения их детализации и формализации интересов.

Окончательная формулировка темы должны содержать:

описание объекта исследования (выбранной компании в терминах принадлежности к отрасли бизнеса, размера, ее положения на рынке), отражать стоящую перед компанией управленческую проблему и выбранную предметную область решения проблемы.

Название темы не должно быть более 180 знаков, включая пробелы.

ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ СЛУШАТЕЛЕМ АТТЕСТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

- За 6 месяцев до защиты аттестационной работы слушателям рекомендуется определиться с предметной областью и направлением исследования применительно к выбранному объекту – конкретной компании, работающей на российском рынке.
- За 6 месяцев до защиты аттестационной работы проводятся установочные занятия по методике подготовки аттестационной работы.
- За 5 месяцев до защиты аттестационной работы слушатель должен передать в учебный отдел Заявление (Приложение № 1) с указанием области предполагаемого исследования для назначения научного руководителя и Заявление на прохождение стажировки (Приложение №4).

- **За 5,5 месяцев слушатель должен по электронной почте послать Руководителю направления Приложение №1 и Приложение №2 для рассмотрения направления исследования и назначения научного руководителя.**

**Гайдаенко Татьяна Альбертовна-
tgaydaenko@mirbis.ru**

ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ СЛУШАТЕЛЕМ АТТЕСТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Приложение №1 должно содержать следующую информацию:

- Название компании и/или ее описание (отрасль бизнеса, размер по отношению к рынку). Если слушатель предполагает работать в рамках одного из бизнес - направлений диверсифицированной компании – необходимо это указать.
- Описание управленческой проблемы компании и/или бизнес - направления.
- Выбор предметной области, в соответствии со специальностью слушателя.

ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ СЛУШАТЕЛЕМ АТТЕСТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

- За 5 месяцев до защиты аттестационной работы слушатель должен подготовить «Предложение на проведение аттестационного исследования», объемом не более 3х страниц (Приложение № 2) для первой встречи и начала работы с назначенным научным руководителем.
- За 4 месяца до защиты аттестационной работы слушатель должен передать в учебный отдел Заявление на утверждение темы аттестационной работы и указание места стажировки (выбранной для исследования компании) (Приложение № 3), на основании которого приказом по Институту МИРБИС за слушателем закрепляются тема аттестационной работы и научный руководитель.

ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ СЛУШАТЕЛЕМ АТТЕСТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

- За три недели до даты защиты аттестационная работа передается научному руководителю для подписи и подготовки отзыва на работу.
- За две недели до даты защиты аттестационной работы слушатель обязан передать аттестационную работу, отзыв научного руководителя и рецензию внешней организации на аттестационную работу администраторам программы MBA.

Слушатель и руководитель должны согласовать план совместной работы с датами

Этапы и срок и	Стартовые условия для реализации этапа	Предмет обсуждения	Форма взаимодействия с научным руководителем
<p>Этап 1 За 5 месяц ев</p>	<p>Подготовленность для уточнений и согласования темы работы (актуальной для исследований), центральной проблемы для разрешения, исследовательской гипотезы и примерного перечня вопросов исследования</p>	<p>Уточнение и согласование Темы, формулировки проблемы, гипотезы и исследовательских вопросов</p>	<p>Очная встреча</p>
<p>Этап 2 За 4 месяца</p>	<p>Подготовка текста раздела «Введение». Подготовка дизайна изучения теоретической литературы: - Обоснование охвата тематик и перечня теоретических литературных источников - обоснование адекватности тематик выбранной теме дипломной работы и выносимой проблемы</p>	<p>Формирование замечаний по введению и дизайну изучения теоретической литературы</p>	<p>Очная встреча или e-мейл</p>

Этап 4 За 3 месяц а	Подготовка материалов по этапам 1,2,3 в виде текста соответствующих разделов аттестационной работы	Формирование замечаний по тексту диплома по этапам 1,2,3	Очная встреча или e-мейл
Этап 5 За 3 месяц	Подготовка текста раздела 2 «Обоснование выбора методологии исследования по рассматриваемой проблеме»	Формирование замечаний по тексту частных методик и методологии в целом	Очная встреча или e-мейл
Этап 6 За 2 месяц	Проведение исследований и подготовка текста разделов «Результаты исследований», «Выводы», «Рекомендации», «Заключение»	Формирование замечаний по текстам разделов этапа 6	Очная встреча или e-мейл
Этап 7	Подготовка слайдов	Формирование замечаний по презентации	Очная встреча или e-мейл
Этап 8 За 3 недел	Подготовка отзыва научного руководителя		e-мейл

RESEARCH PROPOSAL- **Предложение на проведение** **исследования (приложение №2)**

- **Формулировка выбранной для исследования проблемы компании и ее актуальности**
- **Цель (цели) исследования**
(т.е. общая цель проведения исследования
и/или основные вопросы, например, «оценить
процесс стратегического планирования в
компании X»)

RESEARCH PROPOSAL- **Предложение на проведение** **исследования (приложение №2)**

- **Задачи исследования**
(т.е. разбить общие цели исследования на отдельные конкретные задачи/шаги. Из них как минимум одна должна подразумевать рекомендации, например: «Дать рекомендации по улучшению процесса планирования»)
- **Почему эти проблемы важны для организации?**

RESEARCH PROPOSAL- ***Предложение на проведение*** ***исследования (приложение №2)***

- **Какие основные концептуальные модели применимы к этой теме? (эти модели должны в основном быть в литературе по менеджменту или организационному поведению, принятию решения, методам диагностики, например, матрица МакКинзи)**

RESEARCH PROPOSAL- ***Предложение на проведение*** ***исследования (приложение №2)***

- **Рабочие гипотезы**
Каковы Ваши ожидания/подозрения?

- **Какие будут применяться методы**
исследования?

ПРИМЕРЫ СООТНОШЕНИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПРОБЛЕМЫ И МАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Н.Малхотра Маркетинговые исследования. Практическое руководство. Вильямс 2002 стр. 73

Управленческая проблема	Проблема маркетингового исследования
Следует ли выходить на рынок с новым товаров?	Определение предпочтений потребителей и их намерения приобрести новый товар
Должна ли быть изменена рекламная компания?	Определить эффективность проводимой рекламной компании
Должна ли быть повышена цена нового товара?	Определить ценовую эластичность спроса и влияние на динамику продажи и прибыли различных вариантов ценовых изменений

ПРИМЕР ПОСТРОЕНИЯ КАРТЫ ПРОБЛЕМ

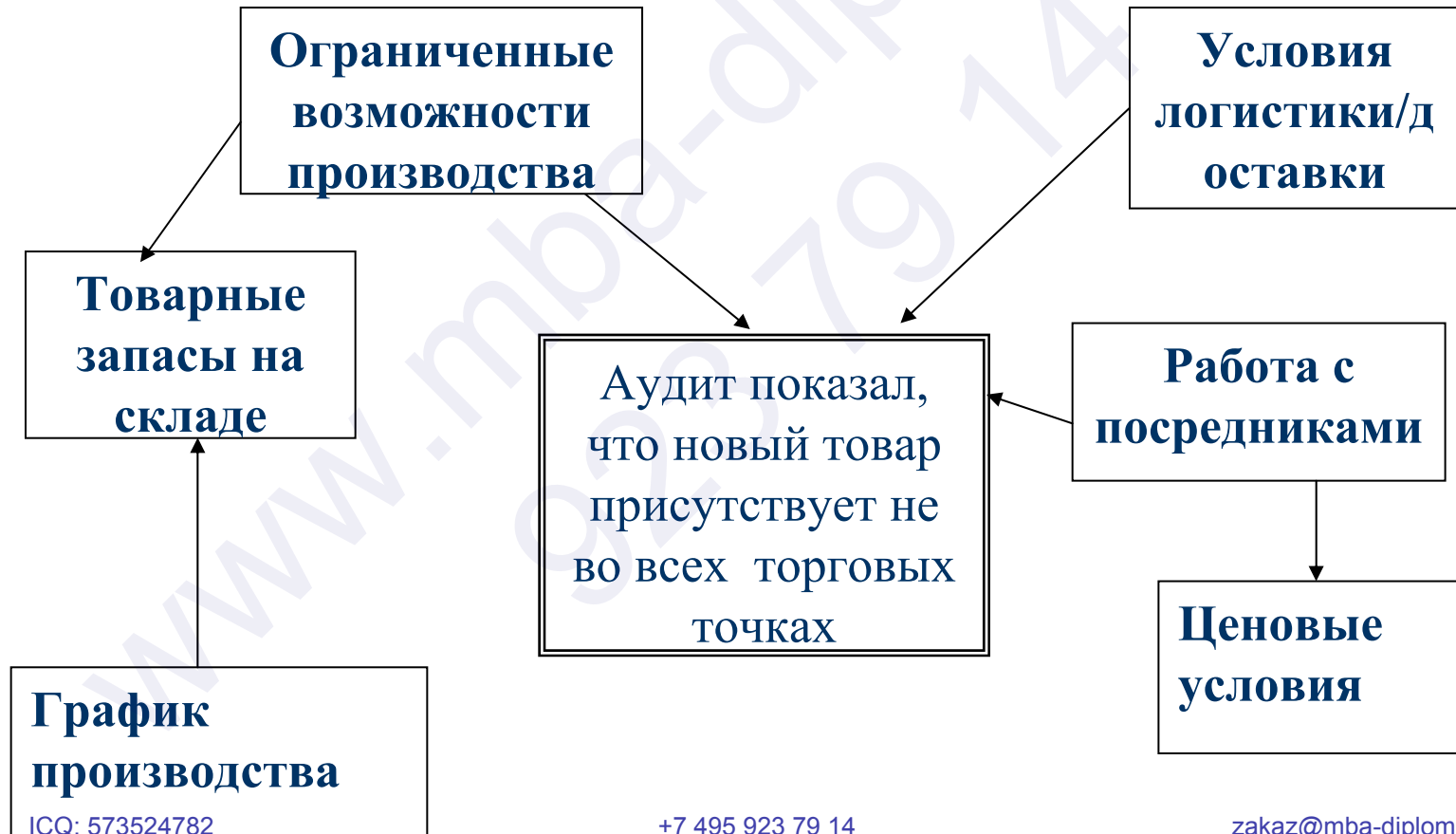
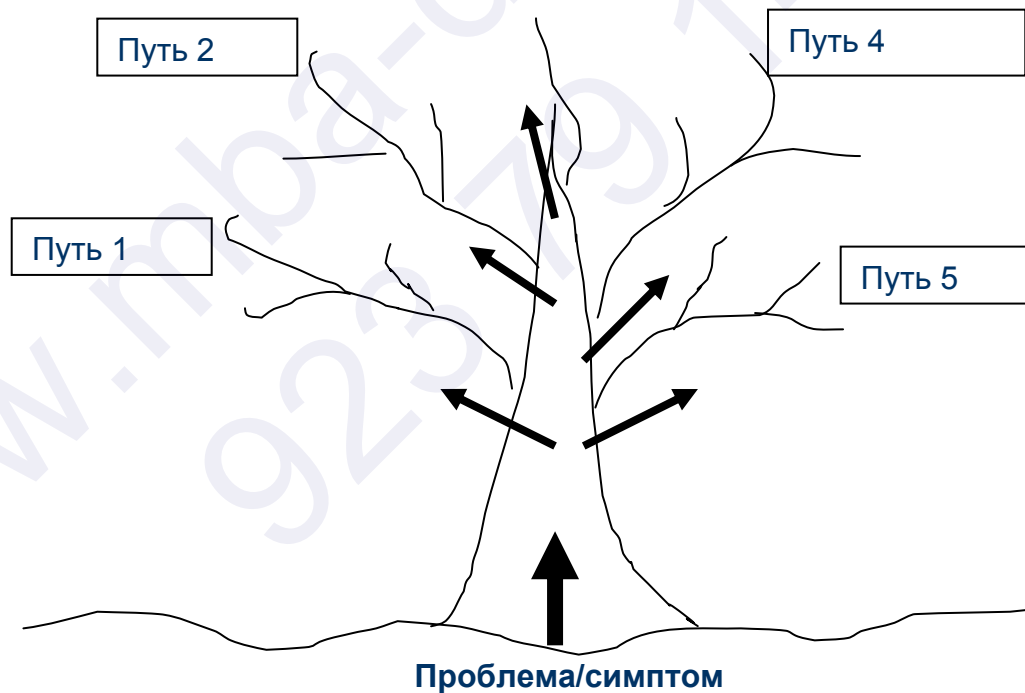


СХЕМА ПОСТРОЕНИЯ ДЕРЕВА РЕШЕНИЙ



Варианты целей исследования:

(Robson, 2000, 42)

- Выявить и развить понимание проблемы
- Решить проблему
- Разработать новые способы работы, выполнения чего –либо для получения лучшего результата компании
- Создать новый продукт (проект) в рамках поставленных целей компании
- Выяснить может ли быть реализована рыночная возможность и почему именно такой выбор?

Процесс формулирования исследовательского вопроса

Этап 1. Формулировка проблемы менеджмента

- Это может быть проблема, которая мешает или возможность, которую надо использовать. На этом этапе возможна и простая идентификация симптомов проблемы.
- Сквозной пример: Руководство российского представительства западной компании – производителя медицинского оборудования обеспокоено уровнем финансовых показателей, прежде всего, прибыли, по результатам продаж в РФ.

Процесс формулирования исследовательского вопроса

Этап 2. Дополнительное исследование 1

- На этой стадии можно привлечь вторичные источники информации для выяснения, правда ли существует такая проблема, а не только ее симптомы.
- **Сквозной пример:** Необходимо определить параметры расхождений. Сначала выявлена динамика уровня прибыли за все время работы компании на территории России. Данные показали, продажи рентабельны и уровень рентабельности даже несколько возрос в последние годы. Так как компания международная надо найти и здесь параметры сравнения. Для этого получены данные об уровне рентабельности продаж в других странах, где также продается это оборудование. Исследование показало, что рентабельность продаж в РФ даже выше чем в ряде других стран, что с учетом худшей экономической ситуации не плохой показатель.

Процесс формулирования исследовательского вопроса

- Этап 3. Определение вопроса менеджмента
- Используя собранную поисковую информацию, вы можете сформулировать проблему или скорректировать симптом в форме вопроса, обычно начинается со слов «Как может компания....?»
- **Сквозной пример:** Так как дополнительное исследование показало, что на самом деле беспокойность вызвал не сам уровень прибыли, а что-то еще, что скрывается за ним. Интервью с топ менеджментом позволило выявить беспокойность стабильностью продаж оборудования в РФ, прибыль была как симптом стабильности. Вопрос менеджмента: Как компания может добиться стабильности продаж в РФ?

Процесс формулирования исследовательского вопроса

Этап 4. Дополнительное исследование 2

- Цель этого этапа выяснить возможные действия менеджмента, которые могут быть предприняты для решения проблемы. Этот этап может включать интервью, мозговые штурмы, экспертные оценки и другие качественные методы исследования.
- **Сквозной пример:** Если есть ожидания опасности падения продаж и прибыли, то надо выяснить структуру прибыли, цены и состав продукта. Исследования показали, что большую часть прибыли компания получает за счет первичных продаж оборудования и очень небольшую часть продаж и прибыли дает услуга предоставления абонементного обслуживания оборудования. Та как это сложное оборудование. Для имиджа производителя важно чтобы оно хорошо работало все время эксплуатации, что и дает авторизированное обслуживание. Более того, общение с клиентом в ходе эксплуатации оборудования дает дополнительную лояльность и повышает вероятность приобретения оборудования компании для замены изношенного. Риски, которые пытались покрыть завышенной прибылью, это риски потери клиентов и отсюда нестабильности бизнеса в России.

Процесс формулирования исследовательского вопроса

Этап 5. Формулирование исследовательского вопроса

- На этом этапе могут быть сформулированы несколько исследовательских вопросов. Каждый вопрос это альтернативное действие, которое может быть предпринято для решения проблемы.
- **Сквозной пример:** Почему торговым представителям компании не удастся успешно продавать услуги авторизованного обслуживания? Почему клиенты не заинтересованы в приобретении услуг авторизованного обслуживания? Каков механизм принятия решения о приобретении оборудования и услуги обслуживания в организациях – покупателях?

Структура аттестационной работы

Введение

Раздел 1. Критический обзор теоретических аспектов по рассматриваемой проблеме.

Раздел 2. Обоснование выбора методологии исследования по рассматриваемой проблеме.

Раздел 3. Представление результатов проведенных исследований по рассматриваемой проблеме.

Раздел 4. Анализ результатов проведенных исследований.

Раздел 5. Основные выводы по результатам проведенных исследований.

Раздел 6. Рекомендации по результатам проведенных исследований.

Заключение

Библиография

Приложения

Структура Введения

- **Обоснование исследования (проблемы)**
- **Причина исследования**
- **Цель (и)**
- **Круг исследуемых вопросов**
- **Хронологические границы исследуемой проблемы**
- **Характер используемого практического материала**

Раздел 1. Критический обзор теоретических аспектов по рассматриваемой проблеме.

Раздел должен содержать рассмотрение и критическую оценку различных теоретических концепций, взглядов, методических подходов к решению рассматриваемой проблемы.

Раздел 1. Критический обзор теоретических аспектов по рассматриваемой проблеме.

- Слушатель должен показать основные тенденции развития теории и практики в конкретной области и степень их отражения в отечественной и зарубежной научной и учебной литературе.
- Внутри этого раздела могут быть введены подразделы для рассмотрения ряда различных теоретических аспектов сложных проблем.

Раздел 1. Критический обзор теоретических аспектов по рассматриваемой проблеме.

Задачи:

1. Разобраться с разными взглядами на базовые понятия и подходы к освещению темы
2. Понять тенденции развития понятий и/или специфику применительно к отрасли/региону/этапу развития менеджмента компании и т.п.
3. Ознакомиться и критически осмыслить разные модели, описывающие явления и/или тенденции.

Раздел 1. Критический обзор теоретических аспектов по рассматриваемой проблеме.

ГОСТ:

Указывается номер издания в разделе «Библиография» аттестационной работы слушателя, а также номер страницы:

например: Глобальная стратегия рассматривает мир как единый рынок (14, стр. 24).

или: Ф. Котлер (14, стр. 24) определяет глобальную стратегию, как подход к формулированию стратегии, где мир рассматривается как единый рынок.

Когда используется прямая цитата, то необходимо взять цитату в кавычки и указать номер издания в разделе «Библиография» и номер страницы:

например: «Интегрированное управление логистикой важно для оборота в отрасли» (14, стр. 16)

Раздел 2. Обоснование выбора методологии исследования по рассматриваемой проблеме.

Раздел должен содержать обоснование выбора методологии (логика исследования по этапам, а также выбор и обоснование возможности применения концептуальных моделей и методов исследования) и методики исследования по рассматриваемой проблеме.

При выделении автором работы нескольких частных исследований соответствующие им частные методики могут оформляться отдельными подразделами методологии. Как правило, количество частных исследований, представляемых в работе составляет не более 3-4 исследований, при этом не менее чем одно из них, должно быть выполнено по первичным данным (полевым).

Раздел 2. Обоснование выбора методологии исследования по рассматриваемой проблеме.

- В методологии, кроме того, должна быть дана оценка предполагаемых методов исследования с точки зрения возможности и целесообразности их использования, преимуществ и возможных трудностей для решения поставленной проблемы применительно к данному предприятию, отрасли и целям исследования.

Раздел 2. Обоснование выбора методологии исследования по рассматриваемой проблеме.

- В методологии кроме того, должна быть дана оценка предполагаемых методов исследования с точки зрения возможности и целесообразности их использования, преимуществ и возможных трудностей для решения поставленной проблемы применительно к данному предприятию, отрасли и целям исследования.

Раздел 2. Обоснование выбора методологии исследования по рассматриваемой проблеме.

- Одним из частных исследований должна выступать оценка ожидаемого экономического эффекта выбираемого автором варианта решения исследуемой проблемы.
- Данные исследования могут носить экспертно-аналитический или тестовый характер. В случае выбора первого варианта, следует учитывать, что выпускная аттестационная работа по программе МВА, приоритетно носящая управленческую направленность, не преследует цели проведения углубленных экономических оценок, однако автор должен суметь весьма точно сформулировать: через что он видит возможность получения экономического эффекта и в каких цифрах и на основе чего полученных, он может выполнить его оценку.

Раздел 3. Представление результатов проведенных исследований по рассматриваемой проблеме.

- **Раздел должен содержать результаты всех видов проведенных исследований как на основе вторичной информации (обязательно указание источников информации), так и полевых исследований, проведенных слушателем самостоятельно.**
- **Материалы раздела должны позволить оценивать корректность, полноту и обоснованность выводов и рекомендаций по проблеме, рассматриваемой в аттестационной работе.**

Раздел 4. Анализ результатов проведенных исследований

- Данный раздел должен содержать анализ результатов каждого из проведенных исследований по рассматриваемой проблеме. При подготовке раздела необходимо использовать различные методы анализа, в том числе с использованием специальных компьютерных программ обработки информации.
- Раздел может содержать отдельные подразделы.

Раздел 5. Основные выводы по результатам проведенных исследований.

- Раздел должен содержать обоснованные слушателем выводы по результатам проведения исследований и анализу результатов.
- Раздел может содержать отдельные подразделы.

Раздел 6. Рекомендации по результатам проведенных исследований.

- **Раздел должен содержать предлагаемый слушателем вариант или набор вариантов и программ решения поставленной в аттестационной работе проблемы предприятия.**
- **Все рекомендации должны вытекать из результатов проведенных слушателем исследований.**
- **Раздел может содержать отдельные подразделы.**

Раздел 6. Рекомендации по результатам проведенных исследований.

Ошибки:

- В рекомендациях вынесены предложения, которые не кажутся связанными с предшествующим разделом заключений, не вытекают из них .
- Слишком широко – это может быть ясным и без исследования.
- Слишком детально и специфично.

Заключение

- **Заключительный раздел должен собрать вместе промежуточные заключения, сделанные в различных пунктах раньше, в основном в отчете по сфере исследования и ее анализе. В этом пункте не должно быть сюрпризов. Заключения должны быть существенными.**

Структура Презентации результатов исследования с использование программы Power Point

Слайд 1 – название работы, ФИО слушателя и
руководителя

Слайд 2 – Цель(и) и/или проблема(ы)

Слайд 3 – Задачи работы

Слайд 4 – Краткие выводы по Обзору литературы

Слайд 5 – Методология исследования (логика и методы)

Слайды с результатами исследования

Слайды с выводами исследования

Слайды с рекомендациями

Слайд с оценкой ожидаемого или уже достигнутого
экономического эффекта

Книги по методологии

1. R.R. Cooper, P.S. Schindler. Business Research Methods . 7th edition. McGraw-Hill. (Обязательно использовать)
2. Robert K. Yin Case Study Research. Design and Methods.(трудный и редкий для РФ метод)
3. Edited by Roger Sapsford and Victor Jupp Data collection and analysis. 2nd edition.
(вторично)
4. Colin Robson Real World Research A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers. (Обязательно)
5. Mark Easterby -Smith, R. Thorpe, A. Lowe Management Research. An Introduction (Трудно читать)
6. J. Gill, P. Johnson Research Methods for Managers. 2nd Edition. (очень простая)

Менеджмент – прикладная дисциплина

Менеджмент черпает информацию, методы и приемы из многих других дисциплин.

Центр аттестационной работы – это то, как менеджер может это использовать на практике в исследованиях для решения проблем менеджмента.

Классификация видов исследований

Поисковое (разведочное)

- выяснить, что происходит
- поиск новых пониманий взглядов на проблему
- задать вопросы
- оценить явление в новом свете
- обычно, но не всегда качественное

Описательное

- описать точный профиль людей, событий или ситуаций
- требует обширного предварительного знания ситуации для того, чтобы исследовать или описать
- может быть качественным и/или количественным

Каузальное

- попытка объяснения ситуации или проблемы, обычно путем нахождения причины взаимосвязей
- может быть качественным и/или количественным

СРАВНЕНИЕ ОСНОВНЫХ ТИПОВ ИССЛЕДОВАНИЙ

	Поисковый	Дескриптивный (описательный)	Причинно-следственный (каузальный)
Цель	Выяснить, что происходит, поиск новых взглядов на проблему, оценка явлений	Описать профиль явлений, рыночных ситуаций или функций	Объяснить ситуацию путем выяснения причинно-следственные взаимосвязи
Характеристики	Часто выступает первой стадией общего маркетингового исследования План мало структурирован Возможны сценарные планы	Характеризуется заранее сформулированными определенными гипотезами Структурированный план	Обработка одной или нескольких независимых переменных Контроль других промежуточных переменных
Методы	Экспертные опросы Пилотные исследования Вторичная информация Качественное исследование Кейс - стадии	Вторичная информация Опросы, Панели Данные наблюдений Количественные и качественные исследования	Эксперименты

Вопросы методологии

1. Определение места исследователя по отношению к компании и менеджерам , которые будут реализовывать результаты. (внутри, сверху, извне, снизу)

заказное

инициативное

**2. Соотношение «симптом – проблема»
(продолжение)**

Вопросы методологии

- 3. Цели исследования и тип исследования**
разведочное Exploratory
описательное Descriptive
каузальное Explanatory
- 4. Этапы исследования – описание и обоснование методов и подходов и есть методология.**
- 5. График исследования и временные рамки**

Что включается в Методологию исследования

- **Ясно указывать, в какой информации нуждается слушатель, чтобы ответить на вопрос исследования (или решить проблему управления, или подтвердить/не подтвердить гипотезу исследования и т. д.).**
- **Указать наиболее подходящие источники информации**
- **Указать и критически оценить наиболее эффективные методы сбора и обработки информации из источников. (продолжение)**

Что включается в Методологию исследования

- **Обрисовать структуру исследования (включая расписание или план последовательности действий исследования).**
- **Критически обсудить потенциальные сильные и слабые стороны выбранной структуры исследования.**