

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ КОМПЬЮТЕРНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ**



**Кафедра менеджмента и экономической теории**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО ПОДГОТОВКЕ И ВЫПОЛНЕНИЮ ВЫПУСКНОЙ  
КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ  
БАКАЛАВР**

*для студентов очной и заочной форм обучения направлению  
38.03.02 «Менеджмент»*

**Воронеж 2015**

Рецензент: Шубина Е.А., кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и управление организации» ВФ РЭУ им. Г.В. Плеханова

Методические рекомендации по подготовке и выполнению выпускных квалификационных работ для студентов очной и заочной форм обучения направления 38.03.02 «Менеджмент» / Сост. – Г.В.Голикова, Н.И. Корда, Н.И. Рогачева, Н.И.Салогубова, О.С. Щербинина – Воронеж: АНОО ВО «Международ. ин-т компьют. технологий», 2015. – с.

Методические рекомендации подготовлены в соответствии с требованиями Федерального Государственного образовательного стандарта Высшего профессионального образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» Министерства образования и науки Российской Федерации от 20 мая 2010 г. № 544, СК-СТО-03.08.11 Стандарта организации «Студенческие работы: требования к структуре и содержанию», СК-П-04.21-11 «Положение об итоговой государственной аттестации выпускников НОУ ВПО «Международный институт компьютерных технологий», Стандарта организации СТО МИКТ 26499161-001-2006 «Оформление выпускных квалификационных работ, курсовых работ и проектов, рефератов, отчетов и контрольных заданий»

Ответственный за выпуск – заведующий кафедрой менеджмента и экономической теории, докт. экон. наук, проф. Г.В.Голикова

Печатается по решению Редакционно-издательского совета Международного института компьютерных технологий

© Голикова Г.В., Корда Н.И.,  
Рогачева Н.И., Салогубова Н.И.,  
Щербинина О.С. составление, 2015  
© Международный институт  
компьютерных технологий, 2015

## Содержание

Введение .....	3
1. Цель и задачи выпускной квалификационной работы бакалавра. ....	6
2. Основные требования к выпускной квалификационной работе бакалавра.....	7
3. Выбор и утверждение темы выпускной квалификационной работы бакалавра.....	8
4. Сбор и анализ литературных источников и практического материала .....	9
5. Структура и содержание выпускной квалификационной работы бакалавра.....	11
6. Требования к экономическому, компьютерному и правовому обеспечению управленческих решений. ....	17
7. Заключение.....	28
8. Список использованной литературы.....	28
9. Приложения .....	29
10. Оформление выпускной квалификационной работы бакалавра.....	29
11. Внешнее рецензирование выпускной квалификационной работы. ....	30
12. Отзыв руководителя выпускной квалификационной работы .....	31
13. Справка о внедрении результатов .....	31
14. Примерная структура доклада на защите выпускной квалификационной работы бакалавра.....	32
15. Защита выпускной квалификационной работы бакалавра .....	33
16. Критерии оценки выпускной квалификационной работы бакалавра .....	35
Приложение А - 39 Образец заявления на закрепление темы выпускной квалификационной работы бакалаврв .....	39
Приложение Б - Титульный лист выпускной квалификационной работы.....	40
Приложение В – Задание на выпускную квалификационную работу .	41
Приложение Г - Рецензия на выпускную квалификационную работу студента.....	43
Приложение Д - Отзыв руководителя выпускной квалификационной работы.....	44
Приложение Е - Справка о результатах внедрения решений, разработанных .....	45

## Введение

Выпускная квалификационная работа бакалавра студента показывает его готовность решать теоретические и практические задачи по направлению «Менеджмент».

Выпускная квалификационная работа должна соответствовать требованиям, диплом бакалавра по направлению 38.03.02 «Менеджмент», определяемыми ФГОС ВПО Министерства образования и науки Российской Федерации от 20 мая 2010 г., № 544.

ВКР может выполняться по заявке предприятия, организации, учреждения.

Руководитель ВКР, как правило, профессор, доцент, преподаватель, обладающий достаточным методическим, педагогическим и профессиональным опытом, занимающийся научно-исследовательской работой, который несет ответственность за методическое и организационное сопровождение выполнения квалификационной работы в соответствии с требованиями, установленными ФГОС ВПО, соответствующей документацией ООП.

Выпускная квалификационная работа, после ее успешной защиты студентом, служит основанием для присвоения автору квалификации менеджера.

Защита ВКР бакалавра менеджмента выявляет уровень теоретической и практической подготовленности выпускника к реализации следующих *видов профессиональной деятельности*:

- организационно-управленческой;
- информационно-аналитической;
- предпринимательской.

Выпускник должен *обладать следующими общекультурными компетенциями (ОК)*:

ОК-5 - владением культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения;

ОК-6 - умением логически верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь;

ОК-9 - умением использовать нормативные правовые документы в своей деятельности;

ОК-15 - владеть методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования;

ОК-19 - способностью осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации.

*Профессиональными компетенциями:*

ПК-8 - способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений;

ПК-26 - способностью к экономическому образу мышления.

Учитывая требования ФГОС ВО бакалавра менеджмента студент должен *знать*:

- основные этапы эволюции управленческой мысли (ПК-1);

*Владеть:*

- культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации (ОК-5);

- готовностью к кооперации с коллегами, работе в коллективе (ОК-7);

- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность (ОК-8);

- способностью анализировать социальнозначимые процессы и проблемы (ОК-13);

- способностью осуществлять деловое общение (ОК-19);

- способностью проектировать организационную оргструктуру (ПК-2);

- готовностью к разработке процедур и методов контроля (ПК-3);

- способностью использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач (ПК-4);

- способностью эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды (ПК-5);

- различными способами разрешения конфликтных ситуаций (ПК-6);

- способностью к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций (ПК-7);

- способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);

- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-9);

- способностью участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию (ПК-10);

- способностью участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию (ПК-13);

- современными технологиями управления персоналом (ПК-14);

- готовностью участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента (ПК-15);

- способностью учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации (ПК-16);

- готовностью участвовать в реализации программы организационных изменений, способностью преодолевать локальное сопротивление изменениям (ПК-17);

- методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ПК-18);

- знанием современной системы управления качеством и обеспечения конкурентоспособности (ПК-23);

- способностью решать управленческие задачи, связанные с операциями на мировых рынках в условиях глобализации (ПК-24);

- основами межкультурных отношений в менеджменте, способностью эффективно выполнять свои функции в межкультурной среде (ПК-25);

информационно-аналитическая деятельность:

-способностью к экономическому образу мышления (ПК-26);

*Уметь:*

-применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели (ПК-31);

- проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-37);

- находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею (ПК-48);

- разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК-49).

## 1. Цель и задачи выпускной квалификационной работы бакалавра.

*Основная цель выпускной квалификационной работы бакалавра* – выявление способности студента решать конкретные практические задачи по специальности «Менеджмент», а также выявление соответствия знаний, умений и навыков к выполнению профессиональных задач, требованиям ФГОС ВПО.

Бакалавр по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» должен решать в соответствии с ФГОС, следующие *профессиональные задачи*, учитывая виды профессиональной деятельности:

*организационно-управленческая деятельность:*

- участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой);

- участие в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;

- планирование деятельности организации и подразделений;

- формирование организационной и управленческой структуры организаций;

- организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ;

- разработка и реализация проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления);

- контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников;

- мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей;

*информационно-аналитическая деятельность:*

- сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;

- построение внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля;

- создание и ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;

- оценка эффективности проектов;

- подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности.

- оценка эффективности управленческих решений;

*предпринимательская деятельность:*

- разработка бизнес-планов создания нового бизнеса;

- организация предпринимательской деятельности.

*В соответствии с поставленными ФГОС общими целями, студент в процессе выполнения выпускной квалификационной работы должен решить следующие конкретные задачи:*

1. Обосновать актуальность выбранной темы, ее ценность и значение для различных сфер управления организацией.

2. Изучить теоретические положения, нормативно-правовую документацию, статистические материалы, справочную и научную литературу по избранной теме.

3. Изучить финансовые и социально-экономические условия деятельности организации и характер их влияния на изменение экономических показателей работы и управленческой ситуации для конкретного объекта исследования.

4. Собрать необходимый статистический материал для проведения конкретного анализа.

5. Изложить свою точку зрения по дискуссионным вопросам, относящимся к теме.

6. Провести систематизацию, обобщение и анализ собранных данных, используя современные методы обработки и анализа информации.

7. Сделать выводы и разработать на основе проведенного анализа рекомендации по повышению эффективности работы организации.

8. Оформить выпускную квалификационную работу в соответствии с предъявляемыми нормативными требованиями.

9. Оценить экономическую эффективность при внедрении предлагаемых мероприятий.

## **2. Основные требования к выпускной квалификационной работе бакалавра**

*К выпускным квалификационным работам бакалавра должны предъявляться следующие общие требования:*

- выпускная квалификационная работа бакалавра должна разрабатываться на материалах конкретной организации и содержать

решения конкретных экономико-управленческих задач, стоящих перед организацией или ее подразделениями;

- выпускная квалификационная работа бакалавра должна соответствовать профилю подготовки;

- выпускная квалификационная работа бакалавра должна носить комплексный характер, предполагающий получение результата в виде законченных экономических, организационных и управленческих мероприятий, имеющих всестороннее обоснование.

При этом все разделы должны быть увязаны с темой выпускной квалификационной работы.

*Обязательными требованиями, предъявляемыми к, выполненной студентами, выпускной квалификационной работы, являются также:*

- соответствие названия темы ее содержанию, логическое изложение и завершенность материала работы;

- глубина исследования, анализа и убедительность аргументации;

- конкретность представленных материалов;

- оформление работы в соответствии с ГОСТами; положения, выводы и рекомендации работы должны опираться на новейшие статистические данные и действующие нормативные акты, достижения науки и результаты практики.

### **3. Выбор и утверждение темы выпускной квалификационной работы бакалавра**

Выбор темы выпускной квалификационной работы бакалавра является важным этапом при подготовке ВКР, в значительной степени определяющим успех этой работы.

Выбор темы определяется интересами и склонностями студента к той или иной проблеме, потребностью развития и совершенствования исследуемой организации, научной специализацией кафедры и ее преподавателей.

При выборе темы выпускной квалификационной работы следует руководствоваться актуальностью проблемы, возможностью получения конкретных статистических данных, наличием специальной литературы, практической значимостью для конкретной организации.

Выпускная квалификационная работа является продолжением и логическим завершением исследований, начатых в курсовых рабо-

тах. Студент может руководствоваться примерным перечнем тем выпускных квалификационных работ, имеющимся на выпускающей кафедре, предварительно проконсультировавшись со своим научным руководителем. Студент также может самостоятельно предложить тему исследования, которая является необходимой для его практической деятельности или наиболее интересной, однако, в каждом из случаев, выбранная тема должна быть актуальной, отличаться научной новизной и иметь практическую значимость.

Наиболее актуальными темами выпускных квалификационных работ могут быть темы, разработанные на стыке различных дисциплин, например, таких, как управление и право, экономика и право, социология и экономика, экология и управление и т.д.

Основным критерием при выборе темы выпускной квалификационной работы служит научно-практический интерес студентов, которые продолжительное время собирали и обрабатывали материалы по той или иной теме, участвовали в научно-практических конференциях, «круглых столах», семинарах, имеют публикации по теме исследования.

По одной проблеме выпускные квалификационные работы могут выполняться несколькими студентами, если тема, цели и задачи исследования различны. Это различие также находит свое отражение в плане выпускной квалификационной работы. Тема выпускной квалификационной работы закрепляется за студентом по его личному письменному заявлению на имя заведующего кафедрой (приложение А), которое рассматривается на заседании выпускающей кафедры. Решением кафедры тема работы утверждается или изменяется, назначается научный руководитель, а в некоторых случаях – научный консультант.

Научные консультанты назначаются по отдельным разделам работы, связанным с использованием информационных технологий, математического аппарата, междисциплинарных исследований, курируемых другими кафедрами.

#### **4. Сбор и анализ литературных источников и практического материала**

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполняется студентом на основе анализа действующего законодательства, подзаконных и других нормативных актов, научной, практической и методической литературы.

Необходимая литература по теме выпускной квалификационной работы подбирается с помощью предметных и алфавитных каталогов библиотек, Интернет-ресурсов. Для этих целей могут быть использованы каталоги книг, указатели журнальных статей, специальные библиографические справочники, тематические сборники литературы, периодически выпускаемые отдельными издательствами. При подготовке работы используются монографии, учебники, учебные пособия, справочники, а также статьи, материалы информационной сети Интернет, справочные правовые системы «Гарант», «Консультант +», «Регион». Также должны быть использованы сборники научных трудов и статей, материалы научно-практических конференций, статьи в журналах и газетах. Выдержки из нормативных правовых актов, авторские высказывания и др. цитируются дословно или излагаются своими словами. После каждого цитирования обязательна ссылка на автора и источник – место издания, год издания, номер страницы.

К числу основных материалов, которые необходимы для выполнения выпускной квалификационной работы, относятся: уставы, положения, договоры органов государственной власти и местного самоуправления, учредительные документы и устав организации, договоры (с приложениями); статистические отчеты за последние 3 года, бюджет, сведения об организационной структуре, о проектах планов и целевых программ, материально-технической базе, об основных фондах и другие данные, вытекающие из темы исследования.

В процессе обработки полученных данных используются такие взаимосвязанные научные методы исследования как анализ и синтез.

*Анализ* – логический прием разложения целого на элементы и изучение каждого из них в отдельности во взаимосвязи с целым.

*Синтез* – объединение результатов для формирования (проектирования) целого.

При обработке практических материалов следует использовать современные методы статистического и математического анализа (контакт-анализ, динамические ряды, группировки, средние величины, показатель вариации, корреляционный анализ и др.) для того, чтобы выявить закономерности и сделать научно-обоснованные выводы.

При использовании этих методов выявляются как положительные, так отрицательные тенденции, закономерности, факторы и

условия осуществления управленческой, финансовой, хозяйственной деятельности.

## **5. Структура и содержание выпускной квалификационной работы бакалавра**

Выпускная квалификационная работа бакалавра, независимо от темы, состоит из расчетно-пояснительной записки и графического материала.

### **5.1. Структура пояснительной записки**

Структурными элементами расчетно-пояснительной записки являются:

- титульный лист ;
- задание на выполнение выпускной квалификационной работы бакалавра;
- содержание;
- введение;
- основная часть работы;
- заключение;
- список использованной литературы;
- приложения.

Графическая часть работы отражает принятые схемные и конструктивные решения и содержит чертежи, схемы, графики, диаграммы и пр.

### **5.2. Требования к содержанию выпускной квалификационной работы бакалавра**

Титульный лист является первой страницей выпускной квалификационной работы бакалавра и оформляется на типовом бланке (приложение Б).

Задание на выполнение выпускной квалификационной работы оформляется на бланке установленной формы (приложение В) с указанием даты выдачи задания, сроков выполнения отдельных разделов работы и даты сдачи завершенной работы.

#### **5.2.1. Введение**

*Введение* – это вступительная часть выпускной квалификационной работы, общий объем 2-3 страницы, включает следующие основные элементы (в порядке их размещения во введении):

- Актуальность темы ВКР;
- Цель ВКР;
- Основные задачи ВКР;
- Объект исследования;
- Предмет исследования;
- Теоретическая и методологическая база ВКР;
- Методы исследования;
- Информационная база исследования;
- Структура ВКР;
- Практическая значимость результатов исследования (если есть).

*Актуальность темы* может быть определена как значимость, важность, приоритетность среди других тем и проблем. Выпускник должен обосновать причины выбора именно данной темы, кратко охарактеризовать особенности современного состояния экономики и управления, которые актуализируют выбор темы. Необходимо также обосновать недостаточность ее разработанности в научных исследованиях, важность изучения проблемы в новых современных социально-экономических, политических, правовых и других условиях.

Для обоснования актуальности темы необходимо показать общественную и научную значимость темы работы для науки и практики, выделив при этом важность ее разработки.

Формулировка актуальности темы может начинаться словами: «Актуальность ВКР заключается ...», или «ВКР посвящена актуальной теме ...», или «Актуальность темы ВКР обусловлена ...», или «Актуальность темы ВКР не требует дополнительных доказательств (не вызывает сомнений, вполне очевидна)» и т.п.

*Цель ВКР* – формулировка желаемого конечного итога работы. При постановке цели рекомендуется использовать следующие термины: «проанализировать ...», «обосновать...», «раскрыть ...», «выявить ...», «охарактеризовать...» и т.п.

Для достижения цели необходимо решение соответствующих *задач исследования*, которые формулируются и указываются последовательно, в соответствии с планом и структурой ВКР, ее главами и параграфами. Количество задач должно соответствовать количе-

ству параграфов. Например: «Цель обусловила постановку следующих задач: ...», или «Достижение поставленной цели требует решения следующих задач: ...».

Формулировку *задач* рекомендуется начинать с распорядительного глагола, например: «изучить...», «показать...», «выявить...», «исследовать...», «проанализировать...», «обосновать роль...» и т.п.

*Объект исследования* - это процессы, их участники и причинно-следственные связи, возникающие между ними в процессе деятельности организации. Объект исследования – это то, на что направлен научный поиск (отвечает на вопрос: что рассматривается).

*Предмет исследования* – это определенный элемент общественной жизни (реальности), который обладает очевидными границами или относительной автономностью существования (отвечает на вопрос: как рассматривается объект, в каких связях, аспектах, функциях). Объект исследования всегда шире, чем его предмет.

Если объект – это области деятельности, то предмет - это изучаемые процессы в рамках объекта исследования.

Именно на предмет исследования должно быть направлено основное внимание выпускника, так как предмет, как правило, определяет тему работы. Например, тема ВКР: «Тайм-менеджмент в системе управления организацией» Объект исследования – система управления организацией, действующая в условиях динамично изменяющейся внешней среды. Предмет исследования – методы и технологии тайм-менеджмента. Основная цель исследования - разработка методов и технологий, позволяющих сделать тайм-менеджмент элементом системы управления организацией.

*Теоретическая и методологическая база исследования* – в этой части исследования необходимо кратко перечислить источники информации, на базе которых построена теоретическая часть и сформирован понятийный аппарат исследования. Например: «Теоретической основой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых, законодательные и нормативно-правовые акты, материалы международных научно-практических конференций.

*Метод исследования* – это способ получения достоверных научных знаний, умений, практических навыков и данных в различных сферах жизнедеятельности.

*Например, при исследовании можно использовать следующие методы:*

- изучение и анализ научной литературы;
- изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики;
- моделирование, сравнение, системный анализ, синтез, интервьюирование, статистические группировки, логический и сравнительный анализ, ранжирование и т.д.

*Информационная база ВКР.* Перечисляются источники, которые использовались для написания работы. Например: «При написании ВКР использовалась литература по ..... Для выполнения анализа в рекомендательной части были использованы материалы по ...».

*Структура ВКР.* Например: « ВКР включает в себя введение, три главы, заключение, список литературы, приложения. Для написания работы использовались 33 источника литературы. В качестве иллюстративного материала использовались 15 таблиц, 4 рисунка, 5 диаграмм и приложения.

*Практическая значимость* – это возможность внедрения результатов в деятельность конкретной организации или применения их на практике. Например: « Практическая значимость работы заключается в ...» Для теоретических работ научная новизна определяется тем, что нового внесено в теорию и методику исследуемого проекта. Для работ практической направленности научная новизна определяется результатом, который был получен впервые, возможно подтвержден и обновлен или развивает и уточняет сложившиеся ранее научные представления и практические достижения.

### **5.2.2. Основная часть выпускной квалификационной работы бакалавра.**

В этой части выпускной квалификационной работы выделяется ряд разделов (глав), каждая из которых делится на несколько параграфов. Все главы целесообразно завершать краткими выводами.

Названия глав и параграфов должны быть краткими, состоящими из ключевых слов, несущих основную смысловую нагрузку. При этом названия параграфов должны вытекать из названия главы и раскрывать это название.

### **5.2.3. Содержание и структура основной части выпускной квалификационной работы бакалавра.**

Основная часть выпускной квалификационной работы бакалавра включает в себя следующие разделы:

1. Теоретические и методические основы изучения проблемы.
2. Анализ состояния вопроса в конкретной организации.
3. Разработка рекомендаций и мероприятий по решению изучаемой проблемы.

### ***1. Теоретические и методические основы изучения проблемы.***

Как правило, первая глава содержит описание проблемы, ее сущности и содержания, раскрывает состояние теоретико-методических основ исследования, анализирует исторический опыт. В данном разделе рекомендуется проводить анализ отечественных и зарубежных литературных источников с обоснованием точек зрения ученых и автора выпускной квалификационной работы. Формулируется и обосновывается авторская точка зрения, которая может совпадать с мнением ученых или носить оригинальный характер. В этом случае желательно провести развернутое обоснование, при этом необходимо базироваться на теоретических концепциях и иметь практическое подтверждение.

Итогом раздела является перечень вопросов, по которым необходимо провести дальнейшее исследование непосредственно на конкретном объекте. Объем 20 – 25 страниц текста.

### ***2. Анализ состояния вопроса в конкретной организации.***

Данный раздел является логическим и смысловым продолжением теоретического раздела, основная цель которого – проверка теоретических положений, концепций, гипотез на конкретном объекте исследования. Поэтому вначале целесообразно привести краткую характеристику конкретного объекта исследования и методику проведения анализа (может быть разработана автором или быть заимствованной). Анализ должен быть направлен на изучение состояния системы в целом или того вида деятельности, который является объектом исследования. Показатели, характеристики анализа должны отражать состояние или уровень конкретно этой системы или вида деятельности. При проведении анализа используются различные приемы, обязательно указываются источники информации, приводятся аналитические таблицы, расчеты, графические способы отражения результатов анализа, делаются выводы.

Исследования и анализ должны выявить недостатки («узкие места», «проблемные зоны») в деятельности, установить факторы,

которые влияют на состояние исследуемого объекта, определить неиспользованные резервы.

В этом разделе рассчитываются необходимые для анализа показатели, заполняются таблицы, вычерчиваются графики, схемы и диаграммы.

При этом целесообразно анализировать только ту информацию, которая будет использована в процессе дальнейшей работы.

Анализ существующего состояния дел в организации предполагает обработку и использование статистических данных за последние 3 года (в зависимости от темы, возможен ретроспективный анализ).

При анализе и обработке информации необходимо использовать методы экономического и социально-психологического анализа (социологические опросы, анкетирование и др.).

В выводах раздела должна быть дана общая оценка состояния исследуемой проблемы, показана необходимость разработки конкретных предложений по ее решению.

Объем раздела не должен превышать 25 страниц текста.

***3. Разработка рекомендаций и мероприятий по решению изучаемой проблемы.***

Рекомендательная часть основывается на выводах проведенного анализа деятельности объекта исследования и представляет собой комплексную проработку и экономическое обоснование выявленных направлений улучшения текущей деятельности организации или перспектив ее развития.

В данном разделе необходимо разработать комплекс мер, рекомендаций, предложений, направленных на улучшение или совершенствование той сферы деятельности, которая является предметом исследования в выпускной квалификационной работе.

Необходимо предложить мероприятия экономического, управленческого, социально-психологического характера, связанные с улучшением человеческих, материальных, финансовых или технологических ресурсов и повышением эффективности их использования.

Разработка рекомендаций предполагает, что на основании анализа, выявления недостатков и возможностей разрешения проблемы, автор приводит достаточно полные и обоснованные предложения и рекомендации. Например, в соответствии со сформулированными предложениями по совершенствованию организации управления целесообразно внесение изменений в действующую сис-

тему управления организацией: структурную и функциональную схемы, процедуры выполнения управленческих работ, положения об организации и ее структурных подразделениях, планы работ и т.д. Все предложенные автором работы новые решения должны быть аргументированы и критически оценены по сравнению с другими известными решениями. Объем раздела 15 – 20 страниц текста.

## **6. Требования к экономическому, компьютерному и правовому обеспечению управленческих решений.**

### *Экономическая оценка предлагаемых решений.*

В данном разделе приводятся расчеты, подтверждающие экономическую эффективность **каждого** из предложенных в рекомендательной части мероприятий. Внедрение каждого мероприятия приносит экономический эффект в определенном размере, а в совокупности все мероприятия дают суммарный эффект, подтверждающий экономическую эффективность в целом.

Расчёт экономических показателей в разделе целесообразно представлять в табличной форме, сопровождать иллюстрациями (в виде столбиковых или круговых диаграмм, графиков и т.д.) и выводами.

Мероприятия, предлагаемые в рекомендательной части, условно можно разделить на **два типа**: требующие для своего осуществления значительных инвестиций и не требующие.

Мероприятия первого типа, как правило, связаны с приобретением основных средств и нематериальных активов (основных средств, оборудования, комплексов компьютерных программ, баз данных и т.п.) и целью экономических расчетов является обоснование целесообразности вложения денежных средств в проект, доказательство окупаемости инвестиций, поиск эффективных источников финансирования.

Мероприятия второго типа направлены на совершенствование организационно-управленческой деятельности предприятия без значительных единовременных затрат.

В соответствии с этим различаются два подхода к экономической оценке предлагаемых мероприятий:

- оценка эффективности инвестиционных проектов;
- оценка эффективности предложений по совершенствованию

организационных мероприятий

Эффективность инвестиционного проекта характеризуется системой показателей, рассчитываемых в соответствии с действующим нормативным документом "Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов" (Утверждены Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике 21.06.1999 г. № ВК 477 (третья редакция, исправленная и дополненная) Москва - 2008)).

Другими важными методическими документами, определяющими критерии отбора приоритетных проектов для оказания финансовой поддержки за счет ресурсов общественного сектора, являются Приказ Минэкономразвития России от 14.12.2013 № 741 и Приказ Минэкономразвития России от 24.02.2009 № 58 «Об утверждении Методики оценки эффективности использования средств федерального бюджета, направляемых на капитальные вложения» (с изменениями и дополнениями от 02.04.2014г.)

Указанные Методические рекомендации ориентированы на решение следующих задач:

- оценки реализуемости и эффективности инвестиционных проектов в процессе их разработки;
- обоснования целесообразности участия в реализации инвестиционных проектов заинтересованных предприятий, банков, российских и иностранных инвесторов, федеральных и региональных органов государственного управления;
- сравнения альтернативных вариантов проекта;
- государственной, отраслевой и других видов экспертиз инвестиционных проектов.

Обоснование эффективности инвестиционного проекта должно включать расчет комплекса показателей:

Таблица 1 - Основные показатели эффективности инвестиционных проектов

2. Коммерческая эффективность	эффективность	Чистая текущая стоимость проекта ( <i>NPV</i> ); Индекс рентабельности инвестиций ( <i>PI</i> ); Внутренняя норма доходности ( <i>IRR</i> ); Срок окупаемости инвестиций ( <i>PBP</i> ); График финансового профиля проекта.
-------------------------------	---------------	--

3.Эффективность участия предприятия в проекте	Прогнозные отчеты о прибылях и убытках (по годам расчётного периода); Таблица денежных потоков за срок жизни проекта (за расчётный период); Графики безубыточности проекта (по годам расчётного периода).
4.Бюджетная эффективность проекта	Бюджетный эффект; Рентабельность бюджетных затрат.

Система показателей эффективности организационных мероприятий включает:

- 1) Показатели социальной эффективности;
- 2) Показатели экономической эффективности;
- 3) Показатели бюджетной эффективности.

Показатели *социальной эффективности* учитывают социально-экономические последствия осуществления проекта для общества в целом, в том числе как непосредственные результаты и затраты проекта, так и "внешние": затраты и результаты в смежных секторах экономики, экологические, социальные и иные внеэкономические эффекты.

Непосредственные (внутренние) социальные результаты проекта могут заключаться в следующем:

- Изменение условий труда работников;
- Изменение структуры производственного персонала;
- Изменение численности занятых тяжелым физическим трудом;
- Изменение численности занятых во вредных условиях производства;
- Изменение численности занятых на работах, требующих высшего или среднего профессионального образования;
- Изменение численности работников, подлежащих обучению, переобучению, повышению квалификации.

3) Изменение уровня здоровья работников.

Возможные внешние социальные результаты проекта:

1) Влияние на занятость.

При этом проекты могут приводить к следующим результатам:

- Увеличивается безработица;
- Образуются новые или сохраняются старые рабочие места, но заработная плата работников ниже среднего уровня дохода, сло-

жившегося в экономике города (неэффективная занятость);

– Сохраняются рабочие места, и увеличивается заработная плата работников (поддержание эффективной занятости);

– Образуются новые рабочие места со средним и выше среднего доходом (рост эффективной занятости).

2) Влияние на экологию города (окружающую среду, здоровье населения);

3) Социальный эффект (высвобождение свободного времени населения, снижение транспортной усталости населения, снятие социальной напряженности в приоритетной для города сфере).

Социальный эффект рекомендуется учитывать в количественной форме при наличии соответствующих нормативных и методических материалов. Если социальный эффект не допускает количественного учета, следует провести качественную оценку социальных последствий проекта. Социальные результаты проекта могут быть положительными или отрицательными.

Показатели *экономической эффективности* проекта должны быть рассчитаны в целом по проекту, а также отдельно по каждому хозяйствующему субъекту, если внедрение проекта приведет к изменению экономических показателей их деятельности.

Основными показателями экономической эффективности являются:

### **1) Годовой экономический эффект.**

Годовой экономический эффект может быть рассчитан по следующей формуле:

$$\mathcal{E} = \Delta C - (k_p + r) * K_{\text{дон}}$$

где  $\Delta C$  – экономия годовых текущих затрат (с учетом налогов в связи с внедрением проекта;

$$\Delta C = C_{\text{баз}} - C_{\text{пр}}$$

где  $C_{\text{баз}}$ ,  $C_{\text{пр}}$  – годовые текущие затраты на мероприятия в базовом и проектируемом вариантах;  $k_p$  – коэффициент реновации основных средств;

$$k_p = \frac{r}{(1+r)^{t_{\text{сл}}} - 1}$$

где  $r$  – ставка дисконта;

$t_{\text{сл}}$  – срок службы основных средств;

$K_{дон}$  - дополнительные капитальные затраты в проектируемом варианте по сравнению с базовым:

$$K_{дон} = K_{пр} - K_{баз}$$

Капитальные затраты - это оценка стоимости основных средств, нематериальных активов (исключительного авторского права на программы для ЭВМ, базы данных и т.д.), привлечённых для осуществления рассматриваемого варианта.

Капитальные затраты в базовом (проектируемом) варианте рассчитываются исходя из балансовой стоимости объектов основных средств ( $C_B$ ) и их среднесписочного количества. Их стоимость будет определяться по формуле:

$$K = C_B * A_{cc}$$

**При сравнении** альтернативных вариантов мероприятий и выборе эффективного может использоваться критерий минимума годовых приведенных затрат.

Годовые приведенные затраты рассчитываются по формуле:

$$Z = C + (k_p + r) * K$$

где  $C$  - годовые текущие затраты (с учетом налогов) по рассматриваемому варианту (базовому, проектируемому);  $K$  - капитальные затраты по рассматриваемому варианту (базовому, проектируемому). Сравнительный годовой экономический эффект может быть рассчитан по формуле:

$$\mathcal{E} = Z_{баз} - Z_{пр} ,$$

где  $Z_{баз}, Z_{пр}$  - годовые приведенные затраты по базовому (проектируемому) вариантам.

Годовой экономический эффект может быть рассчитан по следующей формуле:

$$\mathcal{E} = (\Delta D - \Delta C) - (k_p + r) * K_{дон} = \Delta П - (k_p + r) * K_{дон} ,$$

где:  $\Delta D$  - прирост годовых доходов в связи с внедрением проекта;

$\Delta C$  - прирост годовых текущих затрат (с учетом налогов) в связи с внедрением проекта;

$\Delta П$  - прирост прибыли за год в связи с внедрением проекта.

**2) Коэффициент эффективности капитальных затрат** - это относительный показатель, характеризующий уровень отдачи затрат:

$$E = \frac{\Delta C}{K_{\text{дон}}} \text{ или } E = \frac{\Delta \Pi}{K_{\text{дон}}}$$

Коэффициент эффективности капитальных затрат показывает размер экономии текущих затрат  $\Delta C$  (или прироста прибыли  $\Delta \Pi$ ) в расчете на один рубль дополнительных капитальных затрат.

### 3) Срок окупаемости капитальных затрат

$$T_{\text{ок}} = \frac{K_{\text{дон}}}{\Delta C} \text{ или } T_{\text{ок}} = \frac{K_{\text{дон}}}{\Delta \Pi}$$

Срок окупаемости капитальных затрат это количество лет, за которые сумма прироста прибыли (или экономии текущих затрат), полученная в результате внедрения проекта станет равной сумме дополнительных капитальных затрат, необходимых для осуществления проекта.

Необходимо также по базовому и проектируемым вариантам построить графики безубыточности, рассчитать безубыточный (критический) объем производства, уровень рентабельности производства, производительность труда.

## Оценка эффективности менеджмента организации

Эффективность менеджмента - результативность управленческой деятельности, которая проявляется через эффективность основной деятельности организации. Экономические показатели эффективности управления:

$$Эу = \Pi / Z_y;$$

где: Эу - показатель эффективности;

Π - прибыль организации;

$Z_y$  - затраты на управление.

$$Kч = Ч_y / Ч;$$

где: Kч - коэффициент численности управленческих работников,

$Ч_y$  - численность работников управления,

Ч - общая численность работников организации.

$$Kз = Z_y / Z;$$

Где: Kз - коэффициент затрат на управление,

$Z_y$  - затраты на управление,

Z - общие затраты организации.

$$Kзп = Z_y / \text{ОП},$$

Где: Kзп - коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции (оказываемых услуг),

Зу - затраты на управление,

ОП - количество или объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг).

### **Оценка эффективности управления персоналом**

Эффективность управления персоналом - это достижение организационных (обеспечение прибыльности и стабильности деятельности организации при минимальных издержках) и индивидуальных (удовлетворенность сотрудников трудом) целей.

Для оценки эффективности управления персоналом необходимо провести анализ статистических данных, в результате которого производится выявление основных характеристик совокупной рабочей силы предприятия. В ходе анализа определяются:

– Численность работников по категориям и должностям. Оценивается то, насколько численность персонала соответствует текущей и перспективной потребностям организации, а также каков процент работников управления от общей численности персонала.

– Половозрастная структура. Определяется путем группирования сотрудников по полу и возрасту (например, моложе 20 лет, 20-30 лет, 31-40 лет и т.д.).

– Образовательная структура. Персонал организации оценивается по факту наличия определенной квалификации, образования.

– Профессионально-квалификационная структура. Выявляется степень соответствия профессионального и квалификационного уровня работников потребностям организации.

– Стаж работы. Определяется средняя продолжительность работы сотрудников в данной организации. Данный критерий является одним из важнейших показателей для определения степени лояльности персонала.

– Текучесть кадров. Определяется как соотношение числа работников, покинувших организацию за определенный период (обычно за год), к среднему числу работающих сотрудников за тот же период. Важен не только сам показатель текучести, но и ранжирование причин, ее вызывающих.

– Абсентеизм (от лат. absentia - отсутствие). Рассчитывается как соотношение потерь рабочего времени за определенный период к общему количеству рабочего времени за тот же период. Коэффициент абсентеизма показывает, какой процент производительного времени теряется из-за отсутствия сотрудников на рабочем месте.

Важно провести детальный анализ причин с целью принятия дальнейших корректирующих мер.

–Внутренняя мобильность персонала. Определяется по соотношению количества работников, сменивших рабочие места (должности) в рамках данной организации за определенный период (как правило, за год), к общему числу сотрудников организации за этот же период. Большое значение при анализе внутренней мобильности персонала имеет выявление причин смены рабочих мест: являлось ли это запланированной ротацией; связана ли мобильность с трудовыми конфликтами и прочее. Важно также определить среднюю продолжительность работы сотрудников на одном рабочем месте (по категориям работников и уровням должностей). Слишком длительное или слишком короткое пребывание работников той или иной категории на одном рабочем месте свидетельствует о недоработках в области кадровой работы и требует вмешательства со стороны руководства.

–Степень укомплектованности подразделений квалифицированными специалистами. Определяется на основе спецификации рабочих мест и результатов квалификационных испытаний и аттестации сотрудников.

–Уровень травматизма. Высокий уровень травматизма свидетельствует о низком качестве конструирования рабочих мест и представляет значительную угрозу мотивации работников.

Эффективность управления персоналом может быть выявлена также в экономическом и социальном аспекте. Под экономической эффективностью в области управления персоналом понимается достижение целей организации путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств. Показателем эффективности использования сотрудников служит уровень издержек на персонал. К наиболее широко используемым в настоящее время показателям статистики относятся а) общие издержки организации на рабочую силу; б) доля издержек на рабочую силу в объеме себестоимости производимой продукции.

Классическим показателем степени эффективности системы управления персоналом является производительность труда работников. Постоянное поддержание высокой производительности - свидетельство адекватности системы стимулирования не только целям, но и специфике имеющегося персонала. Производительность труда рассчитывается по следующим показателям:

- объем производимой продукции (оказанных услуг) за единицу времени. Определяется в стоимостном или натуральном выражении;
- объем прибыли на одного работника;
- количество времени, затраченного на производство единицы продукции. Применяется в том случае, когда предприятие (организация) выпускает однородную продукцию.

Основными компонентами экономической эффективности управления персоналом являются:

1. Соотношение результатов работы с затратами в сфере персонала. К затратам труда относятся: а) способность к результативной работе (образование работника и уровень квалификации; способности, навыки; опыт; физическое и психическое здоровье; способность выдерживать большие нагрузки; адаптационные способности; умение преодолевать конфликтные ситуации; умение работать в команде и пр.); б) готовность выполнять работу (мотивационная структура личности; мотивирующие воздействия); в) организационные условия (условия на рабочем месте; организация работы; вид и качество технологии).

Затраты на персонал включают: валовую заработную плату работников и их премии; социальные расходы (социальные услуги); затраты, не связанные с денежными стимулами; затраты на работу с персоналом (создание структуры управления персоналом, информационной системы, службы жалоб и предложений и т.п.).

2. Стабильность и гибкость персонала. Стабильность показывает вклад персонала в устойчивое развитие организации (это процессы, связанные с сотрудниками и протекающие аналогично: преемственность персонала, передача опыта, знаний; надежность выполняемых работ; отсутствие напряженности и конфликтов в коллективе). Гибкость предполагает способность сотрудников адаптироваться при внешних изменениях к новым условиям (умение принимать новые решения; готовность идти на конфликт; содействие изменениям). Искусство менеджмента в данном случае состоит в способности находить баланс между данными противоположными тенденциями. Отрицательной реакцией и симптомом низкой экономической эффективности управления персоналом будут такие показатели, как флуктуация (текучесть кадров и необходимость затрат на поиск новых сотрудников), абсентеизм (временное отсутствие сотрудников на рабочем месте по причине болезни или прогула), низкая производительность труда (результаты падают, а затраты увеличиваются).

Таблица 2. Общая схема социальной эффективности

Каталог потребностей сотрудников		
Отрицательные моменты, которые следует предотвращать	Преимущества, которые следует реализовывать	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ущерб, связанный с неблагоприятными условиями труда на рабочем месте, стрессовыми ситуациями, неблагоприятным графиком работы, интеллектуальными и физическими перегрузками или недогрузками;</li> <li>– ущерб, наносимый здоровью (телесные и психосоматические заболевания, несчастные случаи на работе);</li> <li>– ущерб, наносимый личности (снижение способностей, апатия в свободное от работы время, алкоголизм и др.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Гарантированное существование, обеспечение надлежащего жизненного уровня (надежное рабочее место, соответствующая зарплата, социальные услуги);</li> <li>– Реализация/развитие индивидуальных способностей;</li> <li>– Определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определяющие сферы задач);</li> </ul>	
Формирование коллективных интересов сотрудников на основе их индивидуальных потребностей		
«Игра с нулевой суммой»	Устранение разногласий	Ограниченные ресурсы
Потребности, удовлетворение которых для одного сотрудника означало бы невозможность их удовлетворения для другого сотрудника или для другой группы (повышение в должности)	Путем компромиссов в процессе переговоров (иногда и за счет доминирующей позиции отдельных сотрудников)	Из-за ограниченности средств организация не сможет удовлетворить все потребности сотрудников или не сможет удовлетворить их одновременно

Под социальной эффективностью управления персоналом понимается степень удовлетворения потребностей и интересов сотрудников организации. Социальная эффективность реализуется в обеспечении гарантированного существования (соответствующая зарплата и социальные услуги), создании условий для развития индивидуальных способностей, в предоставлении определенной свободы и самостоятельности сотрудникам, в эффективной межличностной коммуникации. Социальная эффективность снижается вследствие действия таких факторов, как неблагоприятный график работ, наличие постоянных стрессовых ситуаций на рабочем месте, интеллекту-

альных и физических перегрузок, ущерба, наносимого личности, в том числе, здоровью и пр.

Также рекомендуется провести анализ показателей развития персонала организации, в которых учитывается число сотрудников, прошедших профессиональное обучение за определенный период, по отношению к общей численности персонала. При этом анализируется количество и качество программ обучения, среднее количество часов профессионального обучения на одного обученного сотрудника, а также величина издержек по обучению на одного работника. Среди показателей, определяющих эффективность системы управления персоналом, а, следовательно, и любого кадрового процесса, представляются весьма значимыми следующие:

- состояние социально-психологического климата в коллективе;
- степень удовлетворенности работников;
- готовность персонала к инновационной деятельности;
- степень сплоченности персонала и развития корпоративной культуры.

### ***Компьютерное обеспечение проектных исследований.***

В выпускной квалификационной работе необходимо продемонстрировать умение использовать новые информационные технологии, базирующиеся на современных программных продуктах и системах.

В соответствии с предметом исследования возможно использование программных продуктов «1С: Предприятие», «Касатка», «Гарант», «Консультант +», «Регион» и др.

В зависимости от темы работы, возможно, выбрать специализированный программный модуль, предназначенный для автоматизации функций маркетинга, оперативного и стратегического управления и др.

### ***Правовое обеспечение проектных разработок.***

Правовое обеспечение предлагаемых разработок предусматривает использование законодательной базы по теме выпускной квалификационной работы, обоснование соответствующих рекомендаций, составление правовой документации.

### ***Требования к оформлению текста выпускной квалификационной работы.***

Текст выпускной квалификационной работы должен быть

оформлен в соответствии с СТО МИКТ 26499161-001-2006.

## **7. Заключение**

В заключении формулируются краткие выводы и предложения, дается оценка степени выполнения поставленных задач, полученных результатов и их эффективности. Показываются пути внедрения предложенных разработок.

Заключение должно отражать результаты практической значимости исследования, пути и дальнейшие перспективы работы над проблемой. В заключении допустимы нумерации сделанных выводов (предложений, рекомендаций) с указанием их адресатов, например, органам федеральной власти, органам государственного управления, органам местного самоуправления, организациям, предприятиям, либо их подразделениям.

## **8. Список использованной литературы**

Список использованной литературы составляется в определенной последовательности, начиная с нормативных правовых актов федерального уровня, регионального уровня, индивидуальных и коллективных монографий, научных статей и т.д. Описание источников осуществляется по правилам, определяемым ГОСТ 7.1. (СТО МИКТ 26499161-001-2006 «Оформление выпускных квалификационных работ, курсовых работ и проектов, рефератов, отчетов и контрольных заданий»).

Библиографическое описание можно условно разделить на две части: нормативные правовые акты и научная методическая литература.

Нормативные правовые акты располагаются в соответствии с их юридической силой:

- международные законодательные акты – по хронологии;
- Конституция РФ;
- кодексы – по алфавиту;
- законы РФ – по хронологии;
- указы Президента РФ – по хронологии;
- постановления Правительства РФ – по хронологии;

- акты министерств и ведомств в последовательности – приказы, постановления, положения, инструкции министерства – по алфавиту, акты – по хронологии.

Библиографическое описание составляют непосредственно по произведению печати или выписывают из каталогов и библиографических указателей, Интернет-ресурсов, полностью без пропусков каких-либо элементов, сокращений названий и т.п.

Список оформляется в соответствии с принятыми стандартами и включает в себя только те источники, которые использованы в процессе работы над выпускной квалификационной работой.

## **9. Приложения**

Приложения, как правило, содержат вспомогательный материал, не включенный в основную часть. В приложении должны содержаться копии собранных документов (Устав, организационная структура и др.), бухгалтерских и статистических отчетов организации, на основе которых выполнена выпускная квалификационная работа, графики, таблицы, диаграммы, компьютерные распечатки и другие документы.

## **10. Оформление выпускной квалификационной работы бакалавра**

Выпускнику важно обратить внимание на правильность оформления выпускной квалификационной работы. Выпускная квалификационная работа начинается с титульного листа, за которым следует план (содержание) работы. Далее идет текст выпускной квалификационной работы, который в обязательном порядке должен быть разделен на главы и параграфы согласно плану (содержанию) работы с соответствующей рубрикацией.

Оформление выпускной квалификационной работы должно соответствовать СТО МИКТ 26499161-001-2006 «Оформление выпускных квалификационных работ, курсовых работ и проектов, рефератов, отчетов и контрольных заданий».

К защите выпускная квалификационная работа представляется в сброшюрованном (сшитом) виде. Последовательность брошюровки материала: обложка, титульный лист, содержание, текстовая часть, список использованной литературы, приложения.

На титульном листе должны быть подписи автора, руководителя, нормоконтролера, консультанта (если консультант был привлечен).

Автор выпускной квалификационной работы консультируется и согласовывает с научным руководителем текст своего выступления на защите и раздаточный материал.

Раздаточный материал может быть представлен, как в печатной форме, так и в презентационной форме.

Раздаточный материал начинается с титульного листа, на котором содержится следующее:

Раздаточный материал к выпускной квалификационной работе

---

(Ф.И.О. полностью)

на тему: « \_\_\_\_\_ »

На следующей странице дается аннотация, а затем следуют диаграммы, схемы, таблицы и т.п., на которые автор ссылается по ходу своего выступления. Все представленные материалы должны быть пронумерованы и тщательно выверены. Раздаточный материал должен быть сброшюрован.

## **11. Внешнее рецензирование выпускной квалификационной работы**

Для получения дополнительной объективной оценки труда выпускника проводится внешнее рецензирование выпускной квалификационной работы учеными и специалистами в соответствующей области знаний.

Рецензент, как правило, основное внимание уделяет качеству выполненной работы и дает ей объективную оценку, учитывая требования государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования. В рецензии должно быть отмечено значение изучения данной темы, ее актуальность, насколько успешно выпускник справляется с рассмотрением теоретических и практических вопросов. Затем дается развернутая характеристика каждого раздела выпускной квалификационной работы с выделением положительных сторон и недостатков. В заключение рецензент излагает свою точку зрения об общем уровне выпускной квалификационной работы и оценивает его.

Рецензия должна быть получена не позднее, чем за три дня до защиты выпускной квалификационной работы (приложение Г).

## **12. Отзыв руководителя выпускной квалификационной работы**

*Отзыв научного руководителя* – это упорядоченное перечисление качеств выпускника, выявленных в ходе его работы над заданием. Особое внимание уделяется оценке соответствия работы требованиям, указанным в образовательном стандарте, а также оценок его личностных характеристик.

*В отзыве руководителя выпускной квалификационной работы необходимо:*

- обосновать его актуальность и научную новизну, принципиальное отличие от ранее разработанных аналогов;
- дать характеристику дисциплинированности выпускника в выполнении общего графика работы над ВКР, а также соблюдение им сроков представления отдельных разделов в соответствии с заданием на выпускную квалификационную работу;
- дать общую оценку содержания выпускной квалификационной работы с описанием его отдельных направлений в контексте: оригинальности проектных решений;
- логики переходов от раздела к разделу, обоснованности выводов и предложений и т.п.;
- детально описать положительные стороны работы и сформулировать замечания по его содержанию и оформлению, представить рекомендации по возможной доработке выпускной квалификационной работы;
- дать оценку целесообразности проведенного внедрения, полученного эффекта, представить свои рекомендации по расширению области внедрения в организациях и в учебном процессе;
- предварительно оценить выпускную квалификационную работу.

Отзыв научного руководителя выпускной квалификационной работы обязательно подписывается им с точным указанием места работы, должности, ученой степени и звания, даты выдачи и утверждается печатью вуза или другой организации (приложение Д).

## **13. Справка о внедрении результатов**

В справке о внедрении результатов выпускной квалификационной работы приводится точная и полная формулировка темы с указанием фамилии автора, полный перечень разработанных при непосредственном участии выпускника вопросов.

В справке о внедрении отражается использование полученных выпускником результатов в методических разработках, в докладах и аналитических записках, при обучении сотрудников, проведении конференций и семинаров на базе организации и т.п.

В данной справке может найти отражение полученный за счет внедрения полученных разработок экономический и социальный эффект, но без его детального расчета и обоснования. Достоверность и точность информации в документе подтверждается подписью руководителя подразделения и заверяется печатью организации (приложение Е).

#### **14. Примерная структура доклада на защите выпускной квалификационной работы бакалавра**

В целях повышения качества защиты выпускных квалификационных работ, выпускник под руководством научного руководителя прорабатывает доклад к защите и его краткие тезисы. На предзащите выпускной квалификационной работы перед комиссией доклад выпускника по основным направлениям может подвергнуться существенной корректировке. Целесообразно соблюдение структурного и методологического единства доклада и иллюстраций к выпускной квалификационной работе (раздаточный материал).

Тезисы доклада к защите должны содержать обязательное обращение к членам ГЭК, представление темы выпускной квалификационной работы. Должно быть приведено обоснование актуальности выбранной тематики выпускной квалификационной работы, сформулирована основная цель исследования и перечень необходимых для ее решения задач. В докладе следует кратко описать методику изучения проблематики выпускной квалификационной работы, дать характеристику организации, на примере которой она выполнялась. Здесь должны найти обязательное отражение результаты проведенного анализа организационно-экономических и управленческих аспектов, включая описание структуры, функций и ключевых результатов деятельности организации.

В тезисах доклада целесообразно указать перечень «узких

мест» («проблемных зон») в организации, наметить пути реформирования системы управления изучаемыми процессами, сформулировать основные рекомендации по проблеме и дать перечень практических мероприятий по развитию организации. Желательно обосновать количественную оценку параметров, привести необходимые формулы и условные обозначения, дать характеристики основных терминов и описать экономический или социальный эффект от внедрения разработанных мероприятий в организации. В докладе необходимо описать состав и структуру выходных документов, а также предполагаемое внедрение результатов выпускной квалификационной работы.

В заключение доклада целесообразно отразить перспективность подобных разработок.

***Примерная структура доклада на защите выпускной квалификационной работы:***

- Представление темы.
- Актуальность проблемы.
- Предмет исследования.
- Объект исследования.
- Цель работы.
- Задачи исследования.
- Краткая характеристика организации.
- Методы исследования.
- Полученные результаты.
- Основные выводы по проблеме.
- Эффективность внедрения.
- Область применения.
- Перспективность развития направления.
- Ответы на замечания рецензента.

## **15. Защита выпускной квалификационной работы бакалавра**

Защита выпускной квалификационной работы производится на заседании Государственной экзаменационной комиссии (ГЭК) как составная часть Итоговой государственной аттестации выпускника. Расписание работы ГЭК доводится до общего сведения сту-

дентов не позднее, чем за месяц до начала защиты выпускных квалификационных работ. Перед защитой секретарь ГЭК передает работу и другие документы ее председателю, после чего выпускник получает слово для выступления в соответствии с регламентом в пределах 10 минут.

После выступления студента, оглашения отзыва руководителя и рецензий выпускник отвечает на заданные ему вопросы и замечания научного руководителя, рецензентов, председателя и членов ГЭК, а также присутствующих на защите. По окончании публичной защиты члены ГЭК на закрытом заседании обсуждают результаты защиты выпускных квалификационных работ, оценивают их с учетом сдачи государственных экзаменов и принимают решение о присвоении студенту соответствующей квалификации. Государственная экзаменационная комиссия принимает также решение о выдаче диплома с отличием и дает рекомендации для продолжения научного исследования.

Студент, не защитивший выпускную квалификационную работу, допускается к повторной защите только один раз, как правило, в течение года после завершения обучения.

Для студентов, не защитивших выпускную квалификационную работу в установленные сроки по уважительной причине, подтвержденной документально, может быть назначена защита в другие сроки в течение 6 месяцев после завершения государственной итоговой аттестации.

Защищенные выпускные квалификационные работы сдаются на выпускающую кафедру (1 экз.) для регистрации и хранения с последующей передачей в архив.

По результатам государственных аттестационных испытаний обучающийся имеет право подать в апелляционную комиссию письменную апелляцию о нарушении, по его мнению, установленной процедуры проведения государственного аттестационного испытания и (или) несогласии с результатами государственного экзамена.

Апелляция подается лично обучающимся в апелляционную комиссию не позднее следующего рабочего дня после объявления результатов государственного аттестационного испытания.

Апелляция рассматривается не позднее 2 рабочих дней со дня подачи апелляции на заседании апелляционной комиссии, на которое приглашаются председатель государственной экзаменационной комиссии и обучающийся, подавший апелляцию.

Решение апелляционной комиссии доводится до сведения обучающегося, подавшего апелляцию, в течение 3 рабочих дней со дня заседания апелляционной комиссии. Факт ознакомления обучающегося, подавшего апелляцию, с решением апелляционной комиссии удостоверяется подписью обучающегося.

Решение апелляционной комиссии является окончательным и пересмотру не подлежит. Повторное проведение государственного аттестационного испытания осуществляется в присутствии одного из членов апелляционной комиссии не позднее 15 июля.

## **16. Критерии оценки выпускной квалификационной работы бакалавра**

Выпускная квалификационная работа оценивается по 4-х балльной системе (отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно).

Члены экзаменационной комиссии оценивают выпускные квалификационные работы, исходя из степени раскрытия темы, самостоятельности и глубины изучения проблемы, обоснованности выводов и предложений, а также определяют уровень навыков и умений слушателя самостоятельно организовывать свой труд.

При оценке результатов защиты ВКР учитываются:

- оценка научного руководителя (в отзыве), а также количество и сущность сделанных им замечаний;
- оценка рецензента (для ВКР специалиста), а также количество и глубина высказанных им замечаний;
- качество доклада и соблюдение регламента;
- соблюдение требований к раздаточному материалу;
- глубина и аргументированность ответов на вопросы членов комиссии.

### ***Оценка «отлично»:***

Доклад структурирован, раскрывает причины выбора и актуальность темы, цель работы и ее задачи, предмет, объект и хронологические рамки исследования, логику обоснования наиболее значимых выводов; в заключительной части доклада показаны перспективы и задачи дальнейшего исследования данной темы, освещены вопросы практического применения и внедрения результатов исследования в практику. Выпускная квалификационная работа выполнена в соответствии с целевой установкой, отвечает предъявляемым требованиям и оформлена в соответствии со стандартом. Ответы на вопросы членов экзаменационной комиссии носят четкий характер, раскрывают сущность вопроса, подкрепляются положениями нормативно-правовых актов, выводами и расчетами из выпускной квалификационной работы, показывают самостоятельность и глубину изучения проблемы студентом. Выводы в отзыве руководителя и в рецензии на выпускную квалификационную работу без замечаний. Заключительное слово краткое, емкое и по существу. Широкое применение и уверенное использование новых информационных технологий, как в выпускной квалификационной работе, так и во время доклада.

### ***Оценка «хорошо»:***

Доклад структурирован, допускаются одна – две неточности при раскрытии причин выбора и актуальности темы, целей работы и ее задач, предмета, объекта и хронологических рамок исследования, допускается погрешность в логике обоснования выводов, но устраняется в ходе дополнительных уточняющих вопросов; в заключительной части недостаточно четко обозначены перспективы и задачи дальнейшего исследования данной темы, вопросы практического применения и внедрения результатов исследования в практику. Выпускная квалификационная работа выполнена в соответствии с целевой установкой, отвечает предъявляемым требованиям и оформлена в соответствии со стандартом. Ответы на вопросы членов экзаменационной комиссии носят нечеткий характер, но при этом раскрывают сущность вопроса, подкрепляются положениями нормативно-правовых актов, выводами и расчетами из выпускной квалификационной работы, показывают самостоятельность и глубину изучения проблемы студентом. Выводы в отзыве руководителя и в рецензии на выпускную квалификационную работу без замечаний или имеют незначительные замечания, которые не влияют на полное раскрытие темы. Заключительное слово краткое, но допускаются

неточности формулировок. Несколько узкое применение и сдержанное использование новых информационных технологий, как в выпускной квалификационной работе, так и во время доклада.

***Оценка «удовлетворительно»:***

Доклад структурирован, допускаются неточности при раскрытии причин выбора и актуальности темы, целей работы и ее задач, предмета, объекта и хронологических рамок исследования, допущена грубая погрешность в логике обоснования выводов, которая при указании на нее устраняются с трудом; в заключительной части слабо показаны перспективы и задачи дальнейшего исследования данной темы, вопросы практического применения и внедрения результатов исследования в практику. Выпускная квалификационная работа выполнена в соответствии с целевой установкой, но не в полной мере отвечает предъявляемым требованиям, оформлена небрежно. Ответы на вопросы членов экзаменационной комиссии носят поверхностный характер, не раскрывают полностью сущность вопроса, слабо подкрепляются положениями нормативно-правовых актов, выводами и расчетами из ВКР, показывают недостаточную самостоятельность и глубину изучения проблемы студентом. Выводы в отзыве руководителя и в рецензии на выпускную квалификационную работу указывают на наличие замечаний, недостатков, которые не позволили полностью раскрыть тему. В заключительном слове студент слабо уяснил допущенные им ошибки в проекте. Недостаточное применение и неуверенное использование новых информационных технологий как в выпускной квалификационной работе, так и во время доклада.

***Оценка «неудовлетворительно»:***

Доклад не полностью структурирован, слабо раскрываются причины выбора и актуальность темы, цели работы и ее задачи, предмет, объект и хронологические рамки исследования, допускаются грубые погрешности в логике обоснования выводов, которые при указании на них не устраняются: в заключительной части слабо отражаются перспективы и задачи дальнейшего исследования данной темы, вопросы практического применения и внедрения результатов исследования в практику. Выпускная квалификационная работа выполнена с нарушением целевой установки и не отвечает предъявляемым требованиям, в оформлении имеются отступления от стандарта. Ответы на вопросы членов экзаменационной комиссии носят поверхностный характер, не раскрывают его сущности, не подкрепляются положениями нормативно-правовых актов, вывода-

ми и расчетами из выпускной квалификационной работы, показывают отсутствие самостоятельности и глубины изучения проблемы студентом. Выводы в одном из документов или в обоих документах (отзыв руководителя, рецензия) на выпускную квалификационную работу содержат существенные замечания. В заключительном слове студент продолжает «плавать» в допущенных им ошибках. Слабое применение и использование новых информационных технологий, как в выпускной квалификационной работе, так и во время доклада.

Решение об оценке принимается простым большинством голосов. При равенстве голосов решающим является голос председателя ГЭК.

## Приложение А

### Образец заявления на закрепление темы выпускной квалификационной работы бакалаврв

Заведующему кафедрой  
«Менеджмента  
и экономической теории»  
профессору Голиковой Г.В.  
студента курса ЭФ  
группы \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ формы обучения  
ФИО \_\_\_\_\_

Заявление. \_\_\_\_\_

Прошу Вас утвердить мне тему выпускной квалификационной работы: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

и назначить руководителем \_\_\_\_\_  
(научная степень и ФИО руководителя)

201 г.

подпись

## Приложение Б

Титульный лист выпускной квалификационной работы  
АНОО ВО «МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ КОМПЬЮ-  
ТЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

Экономический факультет

Кафедра Менеджмента и экономической теории

Направление Менеджмент

### ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема

---

---

Выполнила студентка группы \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

(инициалы, фамилия)

Руководитель \_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

(инициалы, фамилия)

Нормоконтролёр \_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

(инициалы, фамилия)

Воронеж

201\_\_



### **3 План выполнения выпускной квалификационной работы**

с «\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_ г. по «\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_ г.

Название элементов работы	% <sup>1</sup>	Сроки	% выполнения	Подпись руководителя
			100	
			100	
			100	
			100	
			100	

Руководитель \_\_\_\_\_  
(подпись) (фамилия, имя, отчество)

### **4 Выпускная квалификационная работа закончен (а)**

«\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_ г. \_\_\_\_\_  
(подпись выпускника)

### **5 Пояснительная записка и все материалы просмотрены**

Оценка руководителя \_\_\_\_\_

**6 Допустить выпускника** \_\_\_\_\_  
(фамилия, инициалы)

к защите выпускной квалификационной работы в Государственной экзаменационной комиссии (протокол заседания кафедры №\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_ г.)

### **7 Назначить защиту на «\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_ г.**

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись) (инициалы, фамилия)

Декан факультета \_\_\_\_\_  
(подпись) (инициалы, фамилия)

<sup>1</sup> Данная колонка рассчитывается студентом самостоятельно по своей работе, а именно количество страниц, приходящихся на соответствующий раздел работы делится на весь объем (количество страниц) работы до Приложений и умножается на 100%.

## Приложение Г

### Рецензия на выпускную квалификационную работу студента

---

(Ф.И.О.)

Автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования «Международный институт компьютерных технологий», выполненную на тему: \_\_\_\_\_

---

1. Актуальность темы.
2. Оценка содержания работы.
3. Оценка полученных результатов.
4. Практическая значимость проектных решений и рекомендации по внедрению в производство или практику управления.
5. Недостатки и замечания по выпускной квалификационной работе.
6. Оценка профессиональной подготовленности выпускника и самостоятельности проведения исследований.
7. Рекомендуемая оценка выполненной работы.

Рецензент \_\_\_\_\_

(Подпись, Ф.И.О.)

---

Ученая степень, звание, должность, место работы

**Приложение Д**  
**Отзыв**  
**руководителя выпускной квалификационной работы**

Автономная некоммерческая образовательная  
организация высшего образования  
«Международный институт компьютерных технологий»  
Экономический факультет

Кафедра менеджмента и экономической теории

**Отзыв**  
**руководителя выпускной квалификационной работы**

на выпускную квалификационную работу студента

---

(Ф.И.О.)

выполненную на тему

---

1. Актуальность темы выпускной квалификационной работы.
2. Научная новизна работы (новизна используемых методов, оригинальность поставленных задач, уровень исследований)
3. Оценка содержания работы.
4. Достоинства работы.
5. Замечания по выпускной квалификационной работе.
6. Рекомендации по внедрению разработок.
7. Оценка подготовленности выпускника, инициативности, ответственности и самостоятельности при решении научных и практических задач.
8. Рекомендуемая оценка выпускной квалификационной работы.

Научный руководитель \_\_\_\_\_

(Подпись, Ф.И.О.)

---

(Ученая степень, звание, должность, место работы)

---

(Дата)

## Приложение Е

### Справка о результатах внедрения решений, разработанных в выпускной квалификационной работе студентом «Международного института компьютерных технологий»

---

— (Ф.И.О. полностью)

В процессе работы над выпускной квалификационной работой

по теме: \_\_\_\_\_

студент

---

(Ф.И.О.)

принял непосредственное участие в разработке

---

перечень разработанных вопросов

---

Полученные результаты нашли отражение в методических разработках, в докладах, аналитических записках и т.д.  
(наименование органа, организации, предприятия)

В настоящее время методические разработки, включающие результаты данной выпускной квалификационной работы, находятся на стадии внедрения или включены в инструктивные материалы.

Руководитель организации \_\_\_\_\_  
(Подпись, Ф.И.О.)

печать организации

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО ПОДГОТОВКЕ И ВЫПОЛНЕНИЮ ВЫПУСКНОЙ  
КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ  
БАКАЛАВР**

*для студентов очной и заочной форм обучения по направлению  
08.03.02 «Менеджмент»*

Составители:

Голикова Галина Викторовна  
Корда Надия Ивановна  
Рогачева Наталья Ивановна  
Салогубова Наталия Ивановна  
Щербинина Ольга Сергеевна

В авторской редакции

Компьютерный набор О.С.Щербинина

Подписано в печать \_\_.\_\_.2015. Формат 60x84/16  
Бумага для множительных аппаратов.  
Усл. печ. л. \_\_\_\_\_. Тираж \_\_ экз.  
Заказ № \_\_

Международный институт компьютерных технологий  
394026 Воронеж, ул. Солнечная, 29 б