

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

### **Методические указания**

по написанию выпускной квалификационной работы  
для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.02 «Менеджмент»  
направленность «Управление персоналом организации»  
квалификация (степень) - бакалавр

Москва  
2022

Методические указания предназначены для студентов МОСКОВСКОГО МЕЖДУНАРОДНОГО УНИВЕРСИТЕТА, обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом организации» заочной формы обучения с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Рекомендованы кафедрой экономики и управления

Протокол № 1 от 01.09. 2022г.

Содержит учебно-методический материал для подготовки выпускной квалификационной работы: требования, предъявляемые к содержанию выпускных квалификационных работ, методические указания по выполнению отдельных разделов работы, правила оформления ВКР, образцы документов, необходимых при оформлении ВКР, рекомендации по подготовке к защите ВКР и т.п.

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....                                                            | 4  |
| 2. ПОДГОТОВКА К ВЫПОЛНЕНИЮ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ.....                                | 15 |
| 2.1. Выбор темы работы и объекта исследования.....                                 | 15 |
| 2.2. Прохождение преддипломной практики и сбор фактического материала.....         | 17 |
| 2.3. Подбор и изучение литературы.....                                             | 19 |
| 2.4. Составление плана бакалаврской работы.....                                    | 21 |
| 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ОТДЕЛЬНЫХ РАЗДЕЛОВ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ..... | 22 |
| 4. ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ.....                       | 31 |
| 5. ПОДГОТОВКА К ЗАЩИТЕ И ЗАЩИТА БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ.....                           | 45 |
| 5.1. Подготовка иллюстративного материала.....                                     | 45 |
| 5.2. Оформление бакалаврской работы.....                                           | 47 |
| 5.3. Подготовка доклада.....                                                       | 48 |
| 5.4. Защита бакалаврской работы.....                                               | 50 |

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Информация о примерной тематике выпускных квалификационных работ для бакалавров направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом организации»

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 Аннотация к ВКР

ПРИЛОЖЕНИЕ 3 Образец аннотации

ПРИЛОЖЕНИЕ 4 Примеры содержания бакалаврских работ

ПРИЛОЖЕНИЕ 5 Пример оформления списка использованных источников

ПРИЛОЖЕНИЕ 6 Образец титульного листа ВКР

ПРИЛОЖЕНИЕ 7 Образец задания на выполнение ВКР

ПРИЛОЖЕНИЕ 8 Образец титульного листа иллюстративного материала к ВКР

ПРИЛОЖЕНИЕ 9 Бланк отзыва на ВКР

ПРИЛОЖЕНИЕ 10 Образец содержания иллюстративного материала

## ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Методические рекомендации по оформлению выпускной квалификационной работы определяют требования к содержанию, форме, структуре, объему и процедуре представления, защите и хранению выпускных квалификационных работ, выполняемых выпускниками АНОВО «МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» (далее - Университет).

Методические рекомендации разработаны в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 года, N 273-ФЗ (с изменениями и дополнениями); Порядком проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, утвержденным приказом Министерства образования и науки РФ от 29.06.2015 г. № 636, Уставом Университета; Положением о проведении государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программе бакалавриат - в Автономной некоммерческой организации высшего образования «МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Выпускная квалификационная работа является обязательной формой государственной итоговой аттестации лиц, завершающих освоение образовательной программы основных уровней высшего образования и является заключительным этапом проведения государственных аттестационных испытаний и имеет своей целью:

- систематизацию, обобщение и закрепление теоретических знаний, практических умений;
- развитие навыков ведения самостоятельной работы и овладения обучающимися методикой исследовательской деятельности;
- выявление умений выпускника по обобщению результатов работы, разработке практических рекомендаций в исследуемой области;
- приобретение опыта представления и публичной защиты результатов

своей деятельности, а также оценку сформированности общекультурных, общих профессиональных и профессиональных компетенций выпускника в соответствии с требованиями образовательного стандарта.

Выпускная квалификационная работа может иметь теоретико-прикладной и творческий характер, и должна отражать в себе научно-теоретические или научно-методические аспекты профессиональной деятельности.

К итоговой государственной аттестации, соответственно и к подготовке и защите ВКР, допускаются студенты, успешно завершившие теоретическую подготовку в соответствии с учебным планом и не имеющие академической задолженности.

Бакалаврская работа – это самостоятельная работа студента, базирующаяся на знаниях, умениях и навыках, полученных им за период обучения в Университете. Степень самостоятельности выполненной работы проверяется системой «Антиплагиат.Вуз».

Успешная защита выпускной квалификационной работы является основанием для подтверждения соответствия уровня профессиональной подготовки студента требованиям Федерального государственного образовательного стандарта, приобретения им необходимых общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций и присвоения ему степени бакалавра.

Выполняя бакалаврскую работу, студент должен показать умение применять полученные теоретические и практические знания, систематизировать и анализировать фактический материал, выдвигать и обосновывать предложения, направленные на выявление внутренних резервов, повышение финансовой эффективности исследуемого объекта.

Подготовка бакалаврской работы – это комплексная проверка готовности выпускника к практической работе и вместе с тем – форма и способ проявления своей индивидуальности, инициативы, самостоятельности, творческого

осмысления экономических процессов, умения высказывать, обосновывать собственное мнение.

Выпускная квалификационная работа выполняется в соответствии с учебным планом и имеет своей целью проверить приобретение студентом-выпускником необходимых общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций.

Подготовленная работа должна быть подтверждением того, что студент-выпускник владеет:

способностью использовать основы философских знаний для формирования мировоззренческой позиции (ОК-1);

способностью анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции (ОК-2);

способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности (ОК-3);

способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия (ОК-4);

способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-5);

способностью к самоорганизации и самообразованию (ОК-6);

способностью использовать методы и средства физической культуры для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности (ОК-7);

способностью использовать приемы оказания первой помощи, методы защиты в условиях чрезвычайных ситуаций (ОК-8);

навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности (ОПК-1);

способностью находить организационно-управленческие решения и

готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);

способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);

способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации (ОПК-4);

навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем (ОПК-5);

методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6);

способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности (ОПК-7).

навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1);

различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных

коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2);

навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3);

умением применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации (ПК-4);

способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5);

способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6);

навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ (ПК-7);

навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений (ПК-8);

способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а

также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли (ПК-9);

навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления (ПК-10);

навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов (ПК-11);

умением организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления) (ПК-12);

умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (ПК-13);

умением применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета (ПК-14);

умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании (ПК-15);

навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов (ПК-16).

**Общие требования к ВКР.** Выпускная квалификационная (бакалаврская) работа должна представлять собой законченную разработку актуальной управленческой проблемы и обязательно включать в себя:

-теоретическую главу, где студент должен продемонстрировать свои знания теории вопроса,

- аналитическую (практическую) главу, в которой необходимо, используя различные аналитические и исследовательские методы, охарактеризовать задачу, требующую решения поставленных в работе задач;

- главу предложений и их обоснования, в которой предлагаются и обосновываются пути решения той или иной проблемы.

Таким образом, выполнение бакалаврской работы предполагает решение следующих основных задач:

1. Обосновать актуальность выбранной темы, её ценность и значение для управленческих сфер организации.

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

3. Изучить материально-технические и социально-экономические условия производства и характер их влияния на изменения технико-экономических показателей работы и управленческой ситуации конкретной организации.

4. Собрать необходимый статистический материал для проведения конкретного анализа.

5. Изложить свою точку зрения по рассматриваемым вопросам.

6. Провести анализ собранных данных, используя соответствующие методы обработки и анализа информации.

7. Сделать выводы и разработать рекомендации на основе проведённого анализа по повышению эффективности работы предприятия.

8. Использовать экономико-математические методы исследования и

компьютерные технологии;

9. Литературно изложить и правильно оформить ВКР в соответствии с нормативными требованиями, предъявляемыми к ним.

Задачи бакалаврской работы определяют ее объем и структуру.

**Объем работы составляет 50-70 страниц.**

Стандартная структура работы:

|                                       | Стр.(примерно) |
|---------------------------------------|----------------|
| СОДЕРЖАНИЕ                            | 1              |
| ВВЕДЕНИЕ                              | 2-3            |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ                | 13-18          |
| ГЛАВА 2. АНАЛИТИЧЕСКАЯ                | 22-28          |
| ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ И ИХ ОБОСНОВАНИЯ | 13-14          |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ                            | 2-3            |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ      | 2-3            |
| ПРИЛОЖЕНИЯ                            |                |

В зависимости от характера исследования, специфики, уровня проработанности проблемы и др. возможны отступления от типового содержания и структуры. Однако общую схему и логику выпускной квалификационной работы необходимо сохранять.

В каждой главе выделяются пункты. Необходимо, чтобы все главы и были примерно соразмерны друг другу и соединены между собой последовательностью изложения текста, связаны общим смыслом. Вместе с тем, каждая глава может носить самостоятельный характер.

Цель бакалаврской работы определяет требования к ней, которые в основном сводятся к следующему:

- высокий теоретический уровень работы, что достигается путем глубокого изучения работ российских и зарубежных ученых, законодательных и нормативных документов;
- критическое осмысление взглядов экономистов по освещаемым дискуссионным вопросам, умение высказать и обосновать собственное мнение;

- умение логично и грамотно излагать свои мысли, аргументировать предложения, правильно пользоваться специальной экономической терминологией;
- глубокий анализ той или иной проблемы по материалам конкретного предприятия или организации за последние 2-3 года;
- знание методики и техники аналитической обработки отчетных материалов;
- самостоятельность, реалистичность, обоснованность и эффективность выдвигаемых предложений;
- оформление бакалаврской работы в соответствии с предъявляемыми требованиями.

Таким образом, бакалаврская работа нацелена на разработку и обоснование организационно-экономических мероприятий, необходимость которых выявлена в результате всесторонне проведенного анализа. Она предполагает наличие глубоко проработанной теоретической главы, развернутой аналитической главы. В третьей главе по результатам проведенного исследования студент разрабатывает рекомендации и предложения по решению рассматриваемой проблемы и всесторонне их обосновывает.

Подробнее методика подготовки отдельных глав бакалаврской работы изложена в п.3 настоящих методических указаний.

Бакалаврская работа выполняется студентами Московского международного университета под контролем кафедры экономики и управления, которая:

- разрабатывает примерную тематику бакалаврских работ;
- назначает научного руководителя работы;
- осуществляет проверку готовых работ и решает вопрос о возможности допуска их к защите;
- организует работу Государственной экзаменационной комиссии (ГЭК).

Научными руководителями выпускной квалификационной работы назначаются преподаватели кафедры экономики и управления Московского международного университета.

**Обязанности научного руководителя.** Научный руководитель осуществляет руководство всем процессом выполнения бакалаврской работы. После официального утверждения - научный руководитель:

- высылает по почте (e-mail) или передает лично студенту-выпускнику Задание (ПРИЛОЖЕНИЕ 7), в котором определяется содержание основных разделов работы и сроки выполнения каждого раздела. Студент должен выполнять бакалаврскую работу в строгом соответствии с утвержденным заданием;

- контролирует выполнения ВКР и проводит консультации по разделам, корректирует и уточняет план и структуру работы; следит за графиком выполнения работы. Своевременно сообщает заведующему кафедрой о нарушениях сроков выполнения ВКР;

- отвечает на вопросы студента, разъясняет ему непонятные моменты, отмечает недостатки работы, советует, как их устранить;

- проводит итоговую проверку выполнения ВКР;

- проверяет соответствие оформления работы требуемым нормативам;

- проверяет работу в системе Антиплаиат.Вуз

- консультирует при подготовке к защите работы.

- после проверки содержания работы, правильности ее оформления, готовности всех материалов, необходимых для представления работы к защите, и устранения выявленных недостатков руководитель подписывает работу и дает Отзыв о работе студента над бакалаврской работой. В Отзыве (ПРИЛОЖЕНИЕ 9) руководитель оценивает качество выполнения квалификационной работы, её соответствие требованиям, предъявляемым к бакалаврским работам, соблюдение студентом графика выполнения работы и др.

Студент-выпускник обязан в соответствии с утверждённым календарным графиком представлять научному руководителю результаты своей работы, консультироваться с ним по различным вопросам, возникающим в процессе научного исследования.

Студентам следует иметь в виду, что научный руководитель не является ни соавтором, ни редактором квалификационной работы, не исправляет имеющиеся в работе теоретические, методологические, стилистические, орфографические и другие ошибки.

Ответственность за разработку, освещение темы, качество выполнения и правильность оформления квалификационной работы лежит на студенте-выпускнике, а не на научном руководителе.

В предусмотренные календарным планом сроки (см. Задание), законченные разделы должны сдаваться на проверку научному руководителю. Научный руководитель, проверив раздел, может вернуть его для доработки вместе с замечаниями. Студент должен устранить замечания в установленный срок. После того, как написаны и доработаны все разделы, работа вся целиком сдаётся на проверку руководителю.

Невыполнение студентом указаний руководителя, уклонение от информации о ходе работы, неявки без уважительных причин на консультации дают преподавателю основание для отказа от руководства выпускной квалификационной работой.

После проверки содержания работы, правильности ее оформления, готовности всех материалов, необходимых для представления работы к защите, и устранения выявленных недостатков руководитель подписывает работу и дает отзыв о работе студента над бакалаврской работой.

Подготовка и защита бакалаврской работы предполагает прохождение следующих этапов:

- подготовка к выполнению бакалаврской работы;
- изучение проблемы и написание бакалаврской работы;
- оформление работы и подготовке ее к защите.

В ходе выполнения ВКР студент должен проявить способности к применению полученных знаний для решения конкретных практических задач управления.

## **2. ПОДГОТОВКА К ВЫПОЛНЕНИЮ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

1 этап. Подготовительный.

1.1. Выбор объекта исследования и основного направления работы

1.2. Выбор темы и обоснование ее актуальности

1.3. Составление библиографии, ознакомление с законодательными актами, нормативными документами и другими источниками.

1.4. Сбор фактических материалов в статистических сборниках, периодических изданиях, на предприятиях, в организациях и др.

2 этап. Изучение проблемы и написание квалификационной работы.

2.1. Изучение и критическая оценка теоретических основ проблемы.

2.2. Обработка и анализ фактической информации с применением современных методов финансового, экономического, экономико-математического и статистического анализа.

2.3. Выработка основных рекомендаций и мероприятий по результатам исследования.

2.4. Написание основных разделов квалификационной работы.

3 этап. Подготовка квалификационной работы к защите.

3.1. Оформление квалификационной работы в соответствии с установленными требованиями.

3.2. Подготовка иллюстративного материала для защиты работы.

3.3. Подготовка необходимых документов для прохождения защиты.

### **2.1. Выбор темы работы и объекта исследования**

Подготовка к написанию бакалаврской работы начинается с выбора темы работы и объекта исследования. Бакалаврская работа должна быть написана на актуальную тему, результаты которой могут быть полностью или частично использованы в практической деятельности организации, выбранной в качестве объекта исследования.

Тему выпускной работы студент выбирает самостоятельно, руководствуясь «Примерной тематикой бакалаврских работ для студентов направления подготовки «Менеджмент» направленности «Управление персоналом организации», разработанной и утвержденной кафедрой экономики и управления с учетом актуальности, теоретической и практической значимости предлагаемых тем.

Примерная тематика выпускных квалификационных работ для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» направленности «Управление персоналом организации» размещается в ЭСДО.

При разработке тематики ВКР кафедра учитывает актуальность, теоретическое и практическое значение предлагаемых тем.

Выбор темы имеет большое значение для успешного написания бакалаврской работы. При выборе темы студент должен исходить из места своей нынешней или предполагаемой в будущем работы, тематики выполненных ранее курсовых работ, наличия достаточного количества специальной экономической литературы по исследуемой проблеме, места прохождения преддипломной практики.

Выбор темы во многом зависит от возможности получения соответствующего фактического материала (тех или иных отчетных данных о деятельности исследуемого объекта). В отдельных случаях студент может выбрать тему, которая не включена в утвержденную кафедрой тематику, но отражает специфику и практический опыт автора в области управленческой и экономической работы. В таких случаях тема должна быть обсуждена и

согласована с руководителем выпускной квалификационной работы и утверждена заведующим кафедрой.

Объектом исследования для студентов может быть любая организация: научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации, предприятия различных отраслей и любых организационно-правовых форм, основные подразделения, отделы и службы организаций, торговые организации, банковские структуры, медицинские и учебные организации и т.д., а также их подразделения – плановые, снабженческо-сбытовые, маркетинговые, производственные и др.

Объект исследования должен совпадать с местом прохождения практики, в ходе которой студент собирает необходимый фактический материал.

После выбора темы студент пишет Заявление с просьбой утвердить выбранную тему выпускной квалификационной работы и назначить научного руководителя, которое передается организации - партнеру Московского международного университета. В Заявлении обязательно указывается адрес почты (e-mail). Образец Заявления размещается в ЭСДО.

Окончательно тема выпускной квалификационной работы и кандидатура научного руководителя утверждается приказом ректора АНОВО «Московский международный университет». После утверждения приказа тема работы и объект исследования изменяться не могут.

## **2.2. Прохождение преддипломной практики и сбор фактического материала**

Важным этапом подготовки ВКР является преддипломная практика, сроки которой определяются учебным планом основной образовательной программы. Требования к прохождению практики изложены в методических рекомендациях по производственной практике, частью которой является преддипломная практика.

Во время практики происходит сбор фактического материала, необходимого для выполнения выпускной квалификационной работы. Обобщение и анализ собранного материала должны явиться основой для подготовки аналитической главы работы и выработки предложений и рекомендаций.

Основными источниками данных при выполнении бакалаврской работы по направлению «Менеджмент» являются:

- нормативно-правовые акты по проблемам управления и хозяйственной деятельности предприятий;
- устав предприятия;
- организационная структура предприятия;
- положения об отделах, должностные инструкции и организационные регламенты;
- формы бухгалтерской финансовой отчетности (Бухгалтерский баланс предприятия, Отчет о финансовых результатах, Отчет об изменениях капитала, Отчет о движении денежных средств, Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах);
- плановые показатели и отчеты;
- пояснительная записка к бухгалтерской финансовой отчетности;
- статистическая информация;
- другие достоверные источники.

При изучении системы управления организацией студент должен ознакомиться с общими организационными основами менеджмента и выявить его специфические особенности в условиях конкретной организации.

Специфические особенности проблем управления определяются непосредственно темой выпускной работы. Их можно выявить на основе глубокого и всестороннего изучения литературных источников и внимательного ознакомления с практической управленческой деятельности предприятия.

При этом особое внимание должно быть направлено на выявление положительного опыта и недостатков функционирования системы управления, а также на выявление того, насколько эффективно действующая на предприятии система управления, отдельные управленческие функции предприятия реализуются в практике управленческих решений и влияют на результаты работы предприятия.

На основе собранных данных составляются структурно-логические схемы, аналитические таблицы, диаграммы, графики, проводятся расчеты.

Отбор данных производится за последние 2 года (или 3 года - *зависит от темы ВКР*) в сопоставимых показателях. Собранный за 2-3 года материал дает возможность рассмотреть динамику, установить определенные тенденции, выявить закономерности. При сборе практического материала следует обращать особое внимание на те данные, которые позволят сформулировать и обосновать предложения по ликвидации недостатков, разработать конкретные рекомендации по совершенствованию управленческой работы, улучшению системы организационных отношений, методов менеджмента, направленных на повышение эффективности деятельности хозяйствующего субъекта.

При обработке и анализе данных рекомендуется использовать экономико-математические методы.

Систематизация, обобщение и анализ цифровой информации позволит студенту наполнить бакалаврскую работу различными схемами, таблицами, диаграммами, графиками, которые повысят наглядность и убедительность приводимого в работе материала.

### **2.3. Подбор и изучение литературы**

Во время практики студент также начинает подбор и изучение соответствующей нормативной документации и теоретического материала из литературных источников.

К подбору литературы следует приступать сразу после выбора темы. Подбор литературы начинается с изучения перечня источников, рекомендованных в процессе изучения соответствующих учебных курсов, использованных при написании курсовых работ и рефератов. Опираясь на эти сведения, студент самостоятельно расширяет перечень литературы, подбирает и изучает литературу в библиотечных каталогах. При этом следует подбирать литературу, освещающую как общетеоретические и методологические вопросы, так и действующую практику по изучаемому вопросу.

При подготовке бакалаврской работы должны быть широко использованы нормативные правовые источники, новейшие учебники, учебные пособия, специальные монографии, сборники научных трудов, библиографические справочники, статистические и информационные материалы, публикуемые в экономической и финансовой прессе.

Необходимо использовать законодательные и нормативные документы, инструктивные материалы, которые содержатся в периодических изданиях: «Российская газета», также на официальных сайтах Правительства РФ [government.ru](http://government.ru), Министерства финансов РФ [www.minfin.ru/ru/](http://www.minfin.ru/ru/), Федеральной налоговой службы [www.nalog.ru](http://www.nalog.ru), в справочно-правовых системах, например «Консультант Плюс» [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).

Студенты должны показать умение работать с материалами периодических изданий, среди которых можно рекомендовать следующие журналы: «Менеджмент в России и за рубежом», «Менеджмент сегодня», «Проблемы теории и практики управления», "Проблемы экономики и менеджмента", «Экономика и жизнь», «Финансовая газета», «Российский журнал менеджмента», «Экономист», «Экономика и жизнь», «Нормирование и оплата труда в промышленности», «Маркетинг в России и за рубежом» и ряд других периодических изданий.

После подбора литературы необходимо предварительное ознакомление с отобранной литературой. Без такого ознакомления нельзя получить ясного

представления о круге вопросов, охватываемых темой и составить обоснованный первоначальный вариант плана работы. Последующее глубокое изучение литературных источников является основой написания теоретической главы работы и дает возможность студенту квалифицированно, со знанием дела подобрать необходимый фактический материал.

Все использованные источники в последующем оформляются (в соответствии со стандартом) в виде Списка использованных источников (ПРИЛОЖЕНИЕ 5).

#### **2.4. Составление плана бакалаврской работы**

План выпускной квалификационной работы представляет собой составленный в определенном порядке перечень глав и развёрнутый перечень вопросов, которые должны быть освещены в работе. План ВКР разрабатывается обучающимся и утверждается руководителем ВКР на основании календарного плана-задания.

План ВКР должен быть подчинен задаче полного и всестороннего раскрытия темы и четко отражать ее содержание. В свою очередь, содержание ВКР должно соответствовать теме работы, не выходить за ее пределы. Поэтому разработка плана - важнейшая составляющая процесса написания работы.

Как уже отмечалось, основная часть бакалаврской работы состоит из введения, трех основных глав и заключения.

Подробно содержание каждой главы рассматривается в разделе 3 настоящих Рекомендаций, а примеры содержания (планов) работ приводятся в ПРИЛОЖЕНИИ 4.

Структуру работы - количество глав, их название и содержание, деление на пункты студент-выпускник устанавливает сам, консультируясь с руководителем. Отклонения от общей структуры определяются в основном конкретной тематикой работы.

В процессе подготовки план бакалаврской работы может уточняться: могут расширяться отдельные главы и пункты, другие пункты, наоборот, могут сокращаться или опускаться. Уточнения и изменения плана в обязательном порядке согласовываются с научным руководителем работы.

Составление плана является ответственным этапом в выполнении бакалаврской работы. В ходе его формирования конкретизируется общая направленность бакалаврской работы, масштабы и глубина исследования, намечаются объекты и источники получения практического материала.

План должен отражать основную линию исследования темы бакалаврской работы, ее цель, задачи и последовательность освещения проблемы. Подготовленный план рассматривается, в случае необходимости корректируется, и утверждается научным руководителем. Дальнейшая работа ведется в строгом соответствии с утвержденным планом.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ОТДЕЛЬНЫХ РАЗДЕЛОВ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

После подготовки плана работы студент приступает к собственно исследовательской работе, в ходе которой необходимо:

- изучить теоретические основы проблемы и изложить их;
- обработать и проанализировать с применением современных методов финансового, экономического, экономико-математического и статистического анализа собранный фактический материал;
- на основе проведенного анализа сделать соответствующие выводы;
- по результатам исследования выработать основные рекомендации и мероприятия;
- оценить их эффективность.

Конечно, фактическая структура основной части бакалаврской работы определяется ее содержанием, однако, рекомендуется соблюдать ряд общих требований, определяющих объем каждого раздела работы.

**3.1. ВВЕДЕНИЕ.** Это первая часть бакалаврской работы, небольшая по объему, но очень важная по содержанию, так как дает общее представление об актуальности, целях, задачах и направлениях работы.

Рекомендуется следующая структура Введения:

- обоснование актуальности и степени разработанности избранной темы исследования,
- формулировка цели работы и задач, которые предстоит решить в соответствии с поставленной целью,
- указание теоретических источников, используемых при подготовке работы, перечень используемых методов экономического анализа,
- краткая характеристика предмета и объекта исследования,
- указание периода исследования.

*Актуальность* - обязательное требование к любой научной работе. Под актуальностью исследования принято понимать степень его важности в определенный период времени и в определенных социальных, экономических, политических и других условиях для решения конкретной задачи, проблемы, вопроса. То, как студент умеет выбрать тему и насколько правильно он эту тему понимает и оценивает с точки зрения своевременности и экономической значимости, характеризует его научную зрелость и профессиональную подготовленность. Освещение актуальности должно быть немногословным.

От формулировки научной проблемы и доказательства её актуальности логично перейти к формулировке *цели* предпринимаемого исследования, а также указать на конкретные *задачи*, которые предстоит решать в соответствии с этой целью.

Цель исследования в бакалаврской работе – это стратегический итог, который планируется достичь в результате выполнения бакалаврской работы.

(Например: «Предложить меры по повышению ликвидности предприятия», «Выявить основные направления улучшения структуры управления предприятия» т.п.). На основе поставленной цели формулируются основные задачи, которые должны быть решены в ходе исследования.

Поставленные задачи определяют методы и средства достижения цели и соответствуют пунктам плана. Задачи формулируются в форме перечисления: изучить ..., описать ..., установить ..., выявить ..., дать ..., и т.п.

Формулировку этих задач следует делать особенно тщательно, так как, описание их решения должно составить содержание разделов бакалаврской работы.

*Объект исследования* - это тот хозяйствующий субъект, деятельность которого исследуется. *Предмет исследования* - это та проблема (процесс), на которую направлено исследование.

Например:

Тема выпускной квалификационной работы: «Совершенствование организационной структуры управления предприятием (на примере ПАО «N-ский машиностроительный завод») Цель исследования: разработка мер по повышению эффективности управления предприятием путем совершенствования организационной структуры управления.

На основе данной цели предусматривается решение следующих задач:

- изучить роль, сущность и принципы формирования организационной структуры управления предприятием;
- проанализировать развитие форм и типов структур управления в контексте реализации стратегических целей предприятия;
- исследовать организационную структуру управления, текущее финансово-экономическое состояние предприятия, выявить основные факторы, оказывающие негативное влияние на организационную структуру ПАО «N-ский машиностроительный завод»;

- дать оценку эффективности функционирования организационной структуры ПАО «N-ский машиностроительный завод»;
- разработать предложения по совершенствованию организационной структуры управления ПАО «N-ский машиностроительный завод»
- провести оценку эффективности организационной структуры управления предприятием.

*Объект исследования:* ПАО «N-ский машиностроительный завод»

*Предмет исследования:* управленческо-организационные отношения в процессе оптимизации структуры управления предприятием.

С целью оценки изучаемых процессов в динамике в качестве периода исследования рекомендуется выбирать временной промежуток не менее чем за 3 года.

Во Введении необходимо отметить, какие *методы* исследования используются. Например, метод системного анализа, математические и статистические методы, методы сравнений и аналогий, метод обобщений, метод экспертных оценок, индексный метод, корреляционно-регрессионный метод, моделирование и т.д..

Введение формирует восприятие бакалаврской работы в целом и выполненное на достаточно хорошем уровне, может служить основой для доклада на защите бакалаврской работы, или являться началом доклада.

## **ГЛАВА 1. (ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ)**

Первая глава посвящается исследованию теоретических вопросов и, как правило, включает 2-3 пункта.

В первой главе особую значимость имеет правильная современная трактовка понятий, обзор действующей на данный момент нормативной правовой базы по данному вопросу; отечественная и международная практика в области управленческой деятельности по исследуемому направлению в соответствии с темой ВКР, применяемые методы анализа. В первой главе раскрываются основные теоретические положения по конкретному

направлению управленческой деятельности предприятия (функции, структура, методы управления, производственный процесс и т.д. в зависимости от темы, целей и объекта исследования). Можно также обосновывать специфические подходы и методики анализа, если таковые являются оригинальными и определяются особенностями темы и объекта исследования.

Например, если исследование посвящено оценке инвестиционного потенциала предприятия с использованием рейтинговых оценок, то в этой главе целесообразно рассмотреть существующие методики рейтинговых оценок, определить их отличия друг от друга, разработать и предложить свою оригинальную методику рейтингования, обосновав ее и представив в формализованном виде

Широта тематики бакалаврских работ не позволяет разработать единый подход к написанию данного раздела. Поэтому его основное содержание, глубина и степень проработки формируются студентом произвольно при консультировании с научным руководителем.

Исследование теоретических вопросов должно быть увязано с практической главой работы, и служить основой для разработки предложений и рекомендаций.

Объем теоретической главы не должен превышать 30% объема работы (примерно 13-18 страниц).

## **ГЛАВА 2. (АНАЛИТИЧЕСКАЯ)**

Во второй главе необходимо показать особенности деятельности хозяйствующего субъекта и их влияние на организацию, функции и методы управления в соответствии с темой исследования.

В данном пункте следует дать общий обзор, достаточный для формирования представления о том, что собой представляет предприятие или организация. Для этого следует кратко охарактеризовать следующие аспекты объекта исследования:

- время создания (слияния, объединения, разъединения...) и сроки деятельности;
- организационно-правовую форму предприятия или организации;
- основные направления деятельности;
- основные экономические показатели деятельности (размер капитала, объем производства, выручка от реализации, прибыль, рентабельность) и их динамика за последние 2- 3 года;
- ресурсное обеспечение основной деятельности и т.д.

Основные показатели должны быть представлены в виде таблицы.

Таблица 2.1.

Основные экономические показатели деятельности ПАО «.....»  
за 2019-21гг.

| Показатели                                           | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Темпы роста ( в %) |                   |                   |
|------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|-------------------|-------------------|
|                                                      |         |         |         | 2020г.к<br>2019г.  | 2021г.к<br>2020г. | 2021г.к<br>2019г. |
| Выручка от реализации, тыс. руб.                     |         |         |         |                    |                   |                   |
| Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.     |         |         |         |                    |                   |                   |
| Чистая прибыль, тыс. руб.                            |         |         |         |                    |                   |                   |
| Среднесписочная численность персонала, чел.          |         |         |         |                    |                   |                   |
| Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.   |         |         |         |                    |                   |                   |
| Фондоотдача, руб./руб.                               |         |         |         |                    |                   |                   |
| Производительность труда, тыс. руб./ чел.            |         |         |         |                    |                   |                   |
| Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб. |         |         |         |                    |                   |                   |
| Затраты на 1 рубль реализованной продукции, руб.     |         |         |         |                    |                   |                   |
| Рентабельность продаж, %                             |         |         |         |                    |                   |                   |

На основании приведенных данных дается краткий анализ деятельности предприятия за рассматриваемый период с объяснением причин изменения тех или иных показателей.

Вторая часть, вторая глава, включающая 2-3 пункта, является базовой частью бакалаврской работы. Она посвящена рассмотрению и анализу

предмета исследования (например, «анализ организационной структуры предприятия», «управление маркетинговой деятельностью», «организация системы оплаты труда и мотивации»», «организация и управление инструментальным хозяйством», «управление дебиторской и кредиторской задолженностью» и т.п.)

Здесь важно на основе анализа фактического материала раскрыть особенности конкретного управленческого процесса хозяйствующего субъекта, критически осмыслить действующую практику по исследуемым вопросам на конкретном участке работы в организации. Очень важно показать, насколько сложившаяся система управления на соответствующем участке и предприятию в целом отвечает задаче эффективного развития предприятия как в кратко-, так в и долгосрочной перспективе.

Если в работе не выделяется специальный параграф по автоматизации, использованию системы автоматизированного принятия управленческих решений и т.д., то в самом изложении вопросов студент должен органически увязать организацию соответствующей деятельности с использованием компьютерной техники и дать рекомендации, направленные на расширение автоматизации управленческой, в том числе, например, аналитической работы.

В бакалаврской работе должна быть отражена фактически проделанная работа с указанием методов выполнения и достигнутых результатов.

Вторая глава в обязательном порядке должна быть наполнена практическими примерами опыта управления хозяйствующего субъекта в соответствии с темой исследования.

Успешное решение поставленных задач зависит от правильной систематизации собранного материала, умения составлять таблицы, на основе которых можно проводить анализ тех или иных управленческих процессов и явлений.

Глубокий анализ обработанного и систематизированного материала дает возможность студенту вскрыть имеющиеся недостатки, объективно оценить

тенденции изменения в системе менеджмента, проявляющихся в динамике финансовых показателей, социально-экономических процессах происходящих на предприятии и дающих основание для выработки рекомендаций и предложений.

### **3.4. ГЛАВА 3. (ПРЕДЛОЖЕНИЯ И ИХ ОБОСНОВАНИЕ)**

Третья глава бакалаврской работы посвящается разработке, характеристике и обоснованию предложений и рекомендаций по теме исследования. В этой главе работы отражается практическая полезность выполненного студентом исследования.

По своей сути в данной главе решаются две основные задачи:

- поиск путей и разработка мероприятий по совершенствованию деятельности организации;
- обоснование целесообразности реализации предлагаемых мероприятий.

Разработка предложений и рекомендаций должна включать следующие основные моменты:

- перечень предлагаемых мероприятий, их краткую характеристику, организационно-экономическое обоснование предложений;
- организация внедрения предлагаемых мероприятий (сроки, исполнители, ответственные);
- анализ показателей, изменяющихся в результате внедрения предлагаемых мероприятий (показатели «до» и «после» реализации предложенных мероприятий).

Каждое предложение должно быть обосновано с организационно-управленческой позиции и финансово-экономической целесообразности, а также возможности и перспектив их реализации.

Таким образом, в третьей главе необходимо сформулировать предложения, рекомендации для конкретного хозяйствующего субъекта по устранению выявленных недостатков, по совершенствованию менеджмента, внедрению автоматизации в управлении, повышению эффективности

используемых ресурсов, улучшению финансового состояния, по повышению и т.п. в зависимости от избранной темы.

Материал, излагаемый в этой главе работы, следует иллюстрировать таблицами, диаграммами, схемами и расчетами в соответствии с проводимыми обобщениями и анализом.

**3.5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Заключение – весьма значимый раздел бакалаврской работы, оно является своеобразным резюме всей работы.

Заключение содержит основные выводы по главам бакалаврской работы. В заключении следует кратко описать процесс и результаты исследования, отразить выводы и предложения, направленные на улучшение работы объекта исследования. Выводы и предложения должны непосредственно вытекать из решения тех или иных вопросов и проблем, рассмотренных в самом тексте выпускной квалификационной работы и излагаться четко и лаконично.

Объем заключения должен составлять 2-4 страницы машинописного текста. Текст заключения должен быть отредактирован, составлен логически связно и в сжатом виде отражать содержание, значимость обоснованность и эффективность разработок.

Как и введение, заключение может быть использовано при подготовке доклада выступления на защите бакалаврской работы.

**3.6. СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.** В работе приводится список источников, на основе которых проводилось исследование: законодательные акты, нормативные документы, учебники и учебные пособия, монографии, сборники статей, периодические издания, интернет-ресурсы. Порядок оформления списка использованных источников приводится ниже, в п. 4. Методических указаний.

**3.7. ПРИЛОЖЕНИЯ.** Приложение – заключительная часть работы, которая имеет дополнительное, обычно справочное значение, но является необходимой для более полного освещения темы. По содержанию приложения могут быть разнообразны:

- схемы структуры управления предприятием и его подразделений;

- схемы документооборота и коммуникационных потоков;
- бухгалтерская финансовая отчетность (бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах и др.),
- таблицы и рисунки (графики, схемы, диаграммы), ссылки на которые есть в тексте работы, имеющие объем более 1 страницы или расположенные горизонтально (в альбомном формате), то есть читаемые с поворотом по часовой стрелке.

По форме приложения могут представлять собой:

- текст,
- таблицы,
- рисунки (графики, схемы, диаграммы).

В приложениях к выпускной квалификационной работе могут приводиться копии учредительных документов, бухгалтерских балансов, статистических отчетов, на основе которых выполнена работа.

Приложения оформляются как продолжение выпускной квалификационной работы на ее последних страницах. На приложение обязательно должна быть сноска в тексте. Связь основного текста с приложениями осуществляется через ссылки, которые употребляются со словом «смотри», оно обычно сокращается и заключается вместе с шифром в круглые скобки по форме. (Например: «Это подтверждают данные баланса, приведенного в Приложении 1»). Вторичная ссылка приводится в скобках – (см. прил. 1).

Приложения указываются в содержании, но не учитываются в объеме работы. Оформление приложений см. ниже, в п.4.

#### **4. ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

Бакалаврская работа выполняется в единой стилевой манере научным языком, в ней не допускаются грамматические, пунктуационные, стилистические ошибки и опечатки. Текст работы излагается в научном стиле. В тексте не допускается использование личных местоимений, например: «проведенные мною исследования», «в заключение я хотел бы отметить» и др. Следует писать обезлично: «проведенные исследования позволили установить...» или «в заключение следует отметить...».

Текст работы необходимо излагать последовательно, лаконично, логически оправданно. Выводы и положения, рассматриваемые в работе, должны быть обоснованы и мотивированы.

Оформление материалов выпускной квалификационной работы должно осуществляться в соответствии с действующими стандартом: ГОСТ 7.0.11-2011 НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. «ДИССЕРТАЦИИ И АВТОРЕФЕРАТ ДИССЕРТАЦИИ». Ниже приводятся наиболее важные извлечения из указанных и других стандартов с учетом специфики их применения при подготовке выпускной квалификационной работы.

**Оформление текста работы.** Объем выпускной квалификационной работы, как уже указывалось, должен быть 50 - 70 страниц (без учета приложений). В число страниц, помимо основного текста, входят: титульный лист, задание на бакалаврскую работу, аннотация, содержание, список использованных источников.

Работа должна быть напечатана на компьютере в текстовом редакторе Microsoft Word, шрифт Times New Roman, кегль 14, межстрочный интервал - 1,5. Выравнивание - «по ширине».

Текст пишется на одной стороне стандартного листа размером 210 x 297 мм (формат А 4). Поля: верхнее и нижнее – 2см, левое – 3 см, правое – 1,5 см.

В тексте бакалаврской работы должны быть четко выделены абзацы. В абзаце отступ красной строки должен составлять 1,25 см., т.е. 5 знаков (текст печатается с 6-го знака).

В тексте не допускаются необоснованные пропуски, произвольные сокращения слов. Применяются только общепринятые сокращения (например, в т.ч., млн. чел., млн. руб.) Также в работе могут применяться общеупотребляемые термины в сокращенном виде. В таком случае термин один раз полностью расшифровывается. Например: финансово-промышленная группа (ФПГ), государственные ценные бумаги (ГЦБ) и в дальнейшем пишется сокращенно – ФПГ, ГЦБ.

При изложении текста должна выдерживаться логическая связь. Наименования глав работы должны полностью отвечать содержанию излагаемого в них материала.

**Нумерация страниц** - сквозная, арабскими цифрами. На титульном листе и задании номер страницы не ставится, но в общее количество страниц включается. Нумерация страниц начинается с ВВЕДЕНИЯ. Номер страницы проставляется сверху посередине страницы. В приложениях должна быть своя нумерация, если это связано с использованием уже готовых документов. Страница формата А3 рассматривается как одна. Иллюстрации и таблицы, расположенные на отдельных листах основного текста, включаются в общую нумерацию.

Введение, каждая глава, Заключение, Список использованных источников, Приложения начинаются с новой страницы.

**Оформление заголовков.** Структурные элементы выпускной работы «Аннотация», «Содержание», «Введение», отдельные главы, «Заключение», «Список использованных источников», располагаются в середине строки без точки в конце и печатаются прописными буквами, без подчеркивания и нумерации (кроме глав). Слова в наименованиях не переносятся, названия

разделов, пунктов, заголовки таблиц, схем и т.п. в конце страницы не пишутся, страница с одной (висячей строки) не начинается.

**Нумерация глав и пунктов главы** должна осуществляться арабскими цифрами. Подразделы выпускной квалификационной работы должны иметь порядковую нумерацию в пределах главы и обозначаться арабскими цифрами с точкой, например, 1.1, 1.2, 2.1, 2.2, 3.1 и т.д. с последующим пробелом перед заголовком.

Например:

1. Название первой главы (1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ)

1.1. Название первого пункта (1.1. Сущность, значение и задачи анализа финансового состояния предприятия)

1.2. Название второго пункта (1.2. Система показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия) и т.д.

2. Название второй главы (2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПАО...)

2.1. Название первого пункта (2.1.Организационно-экономическая характеристика ПАО...) и т.д.

Название глав набирается 14 кеглем прописными буквами. Название пунктов набирается 14 кеглем строчными буквами. Расстояние между заголовками глав, пунктов и текстом должно быть равно 1,5 интервалам. Расстояние между последней строкой текста и последующим заголовком подраздела – 1,5 интервала.

Каждая глава должна начинаться с нового листа. Не разрешается размещать наименование глав и пунктов в нижней части страницы, если на ней не более 4 – 5 строк последующего текста.

**Примечания, ссылки на источники** являются обязательными элементами работы. Примечания используются для лаконичного изложения

своего отношения к рассматриваемому вопросу, сноски – для сообщения точных сведений об использованных источниках. Ссылками сопровождаются не только цитаты, которые выделяются кавычками, но и любое положение, заимствованное из литературы или других источников: данные, цитаты, таблицы и иллюстраций.

Ссылки могут оформляться двояко:

– в виде *библиографической ссылки* на литературный источник, осуществляемой путем приведения номера по Списку использованных источников. Номер источника по Списку указывают сразу после упоминания в тексте, протавляя в квадратных скобках порядковый номер источника, с обязательным указанием страницы.

Например: [4, с.135] – страница 35 работы, приведенной в списке под номером 3

- в виде подстрочной ссылки, которая отделяется от текста короткой (15 печатных знаков) тонкой горизонтальной линией с правой стороны.

Пример постраничных ссылок:

---

Виханский О.С. Менеджмент: учебник для вузов / О.С.Виханский, А.И.Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2017 – с.656

<sup>2</sup> Любушин Н.П. Экономический анализ: Контрольно-тестирующий комплекс / Н.П. Любушин, Н.Э. Бабичева; под ред. проф. Н.П. Любушина. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - с. 324

Оформление ссылок на электронные ресурсы. Правила оформления кратких библиографических ссылок на электронные ресурсы сформулированы в ГОСТ 7.0.5-2008. «Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления» (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 13.12.2011 N 811-ст)

Если информация получена из электронного ресурса (интернет-сайта), то после библиографического описания источника ставится указание

[Электронный ресурс], а дальше приводятся сведения, необходимые для поиска и характеристики технических спецификаций электронного ресурса.

Сведения приводят в следующей последовательности:

- примечание о режиме доступа. Допускается заменять аббревиатурой «URL» (Uniform Resource Locator – унифицированный указатель ресурса);
- информацию о протоколе доступа к сетевому ресурсу (ftp, http и т.п.);
- электронный адрес в формате унифицированного указателя ресурса;
- дата обращения (указывается в круглых скобках после знака двоеточие и включает в себя число, месяц и год).

Например:

О долгосрочной государственной экономической политике [ук. През. от 07.05.2012 г. № 596] // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. – URL: – <http://www.pravo.gov.ru/>

**Оформление формул.** Формулы располагаются на середине строки, а пояснения значений, символов и числовых коэффициентов приводятся под формулой в той же последовательности, в какой они даны в ней. Значение каждого символа и числового коэффициента дается с новой строки. Первая строка объяснений начинается со слов «где» без двоеточия.

Рентабельность продаж (оборота):

$$R_{\Pi} = \frac{\Pi_p}{B} * 100\% \quad (2.2.)$$

где  $\Pi_p$  - прибыль от реализации;

$B$  - выручка от реализации продукции.

В тексте формула выделяется свободными строками: выше и ниже ее оставляется не менее одной свободной строки. Если формула не умещается в одну строку, она переносится после какого-либо знака: равенства (=), плюса (+), знака деления (:) и т.д.

Формулы нумеруются в пределах главы. Номер ставится в крайнем правом положении строки формулы в круглых скобках и состоит из номера

главы и через разделительную точку – номер формулы в нем, например: (2.2) – вторая формула второй главы. Возможна сплошная нумерация формул по всей работе, например, (1), (2) и т.д. Если в тексте формула одна, она не нумеруется.

**Подготовка и оформление таблиц.** Качество бакалаврской работы зависит от полноты и правильности, продуманности размещения фактического материала. Цифровой материал должен оформляться в виде таблиц, которые в сжатом виде удобно представляют необходимые сведения и легко читаются.

Особое внимание надо обратить на правильность и экономическую грамотность, приводимых в бакалаврской работе аналитических таблиц, диаграмм, графиков и т. д. Таблицы должны давать характеристику изучаемых явлений и процессов, но они не должны быть громоздкими, приводимые в них данные должны быть наглядными.

После каждой приведенной таблицы должны излагаться выводы, суждения или предложения, основанные на цифровых материалах таблицы.

Все приведенные в работе данные необходимо проверить с технической и логической стороны. Техническая проверка: уточнение правильности приведенных цифр, верности арифметических итогов, подсчетов, расчетов, их согласованности. Логическая проверка должна показать объективность отражения результатов финансово-хозяйственной деятельности.

Таблицу следует располагать непосредственно после текста, в котором она упоминается впервые, или на следующей странице; содержание таблицы набирается кеглем 12, интервал - 1, выравнивание по центру.

Таблицы должны иметь заголовки, соответствующий ее содержанию, размещаемый непосредственно перед таблицей с выравниванием по центру. Все таблицы нумеруются. Номер таблицы включает: номер главы, в которую входит таблица, и порядковый номер таблицы в этой главе. Например, «Таблица 2.1» – первая таблица второй главы. Знак № после слова «Таблица» не ставится. Пример:

Таблица 2.1.

Динамика и структура оборотных активов в 2020-2021 гг.

| Оборотные активы           | 2020г.    |      | 2021 г.   |      |
|----------------------------|-----------|------|-----------|------|
|                            | Тыс. руб. | %    | Тыс. руб. | %    |
| Сырье и материалы          | 30702     | 79   | 32340     | 79,2 |
| Незавершенное производство | 427       | 1,1  | 412       | 1    |
| Готовая продукция          | 7676      | 19,9 | 8086      | 19,8 |
| Итого                      | 38805     | 100  | 40838     | 100  |

Ссылки в тексте на таблицы обязательны. Слово «Таблица» в этом случае пишется сокращенно - например: (См. табл. 2.1).

Если таблица переносится, то приводится нумерация ее граф арабскими цифрами, которая повторяется на следующей странице. Справа, выше черты, отделяющей цифры, пишется словосочетание «Продолжение табл. 3.1» или «Окончание табл. 3.1».

Окончание таблицы 3.1

| 1                                         | 2    | 3    | 4     | 5     | 6    |
|-------------------------------------------|------|------|-------|-------|------|
| 4. К1. Коэффициент абсолютной ликвидности | 1,36 | 0,70 | 3 кат | 3 кат | 0,05 |
| 5. К2. Промежуточный коэффициент покрытия | 1,70 | 1,37 | 1 кат | 1 кат | 0,10 |
| 6. К3. Общий коэффициент покрытия         | 2,00 | 1,52 | 1 кат | 2 кат | 0,40 |

Для нумерации строк в таблице отдельная графа не выделяется, а порядковый номер строки размещается непосредственно перед наименованием строки и отделяется от него точкой и пробелом.

Единицы измерения показателей таблицы сокращенно указываются в конце наименования строки (заголовка графы), отделенные запятой. В случае если все показатели таблицы имеют одинаковую размерность, единицу измерения обозначают над таблицей. Дробные числа в таблицах приводятся в

виде десятичных дробей, числовые же значения в пределах одной графы должны иметь одинаковое количество десятичных знаков (также в том случае, когда после целого числа следуют нули, например – 103,0).

Не рекомендуется перегружать таблицу множеством показателей. Таблице должен предшествовать текст, из которого по смыслу вытекает необходимость рассмотрения нижеследующего табличного материала. Таблица в обязательном порядке сопровождается анализом, но без повтора приведенных в ней цифровых данных.

**Правила оформления иллюстраций.** Бакалаврская работа обязательно должна быть снабжена иллюстрациями (схемы, диаграммы, графики), позволяющими быстро и наглядно охарактеризовать те или иные явления или процессы. Иллюстрации располагают после первой ссылки на них и оформляют как рисунки.

Все иллюстрации нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией в пределах главы. Номер иллюстрации состоит из номера главы и порядкового номера иллюстрации, разделенных точкой. При ссылках на иллюстрации следует писать: «... в соответствии с рисунком 1.2....»

Иллюстрации должны иметь наименование и при необходимости пояснительные данные. Слово «Рис.» и наименование помещают после пояснительных данных. Пример схемы:

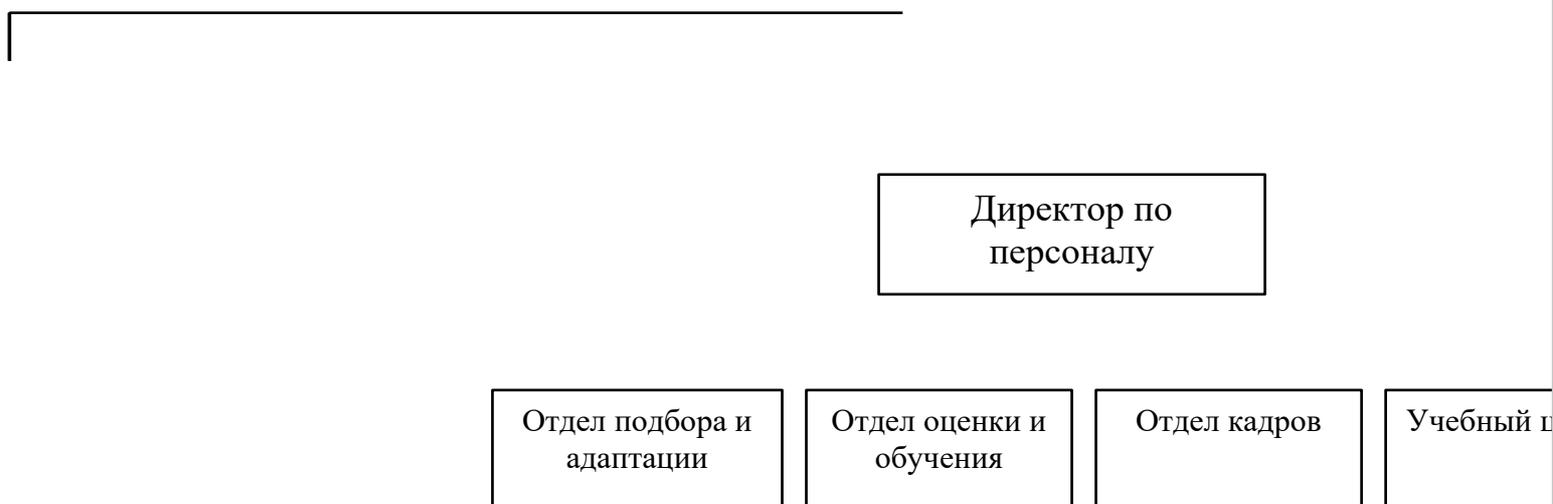


Рис. 2.1 Структура службы управления персоналом ПАО «ZZZ»

Диаграммы и графики используются в тех случаях, когда нужно показать зависимость каких-либо величин друг от друга. Обычно используют секторные (круговые), ленточные и столбиковые диаграммы.

Распространённым способом графического изображения структуры статистических совокупностей является *секторная диаграмма*. Относительная величина каждого значения изображается в виде сектора круга, площадь которого соответствует вкладу этого значения в сумму значений. Этот вид графиков удобно использовать, когда нужно показать долю разных величин в общем объёме. Например:

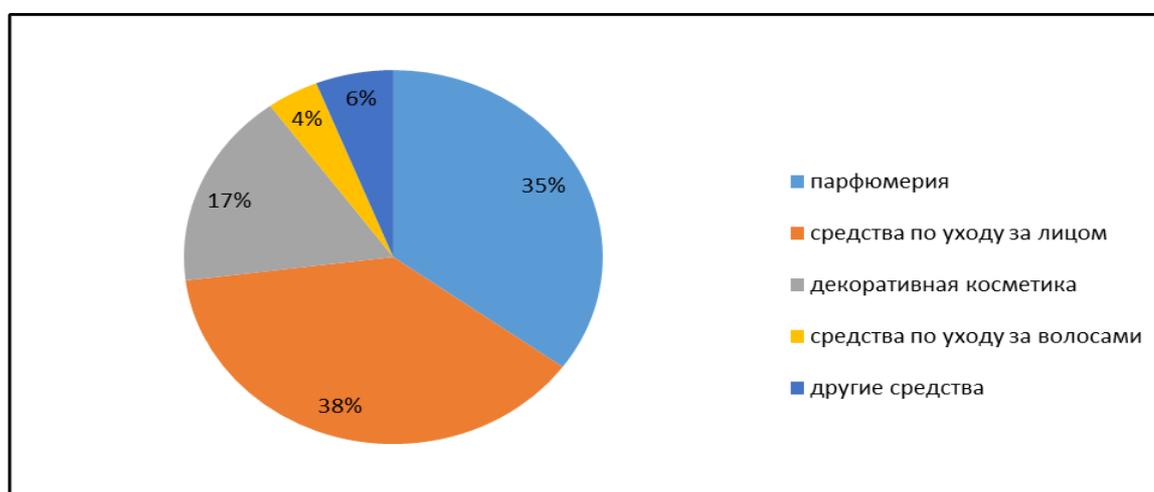


Рис. 2.6 Структура покупательского спроса продукции ООО «ZZZ», %

Столбчатые диаграммы разнообразны: в основном они используются для наглядного сравнения полученных статистических данных или для анализа их изменения за определённый промежуток времени. Построение столбчатой диаграммы заключается в изображении статистических данных в виде вертикальных прямоугольников или трёхмерных столбиков. Каждый столбик изображает величину уровня данного статистического ряда.

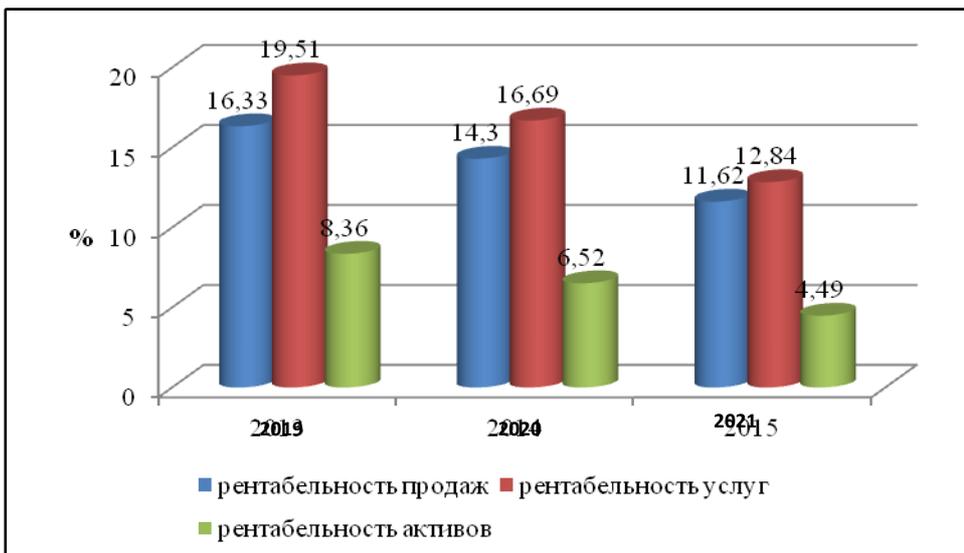


Рис.2.3. Динамика показателей рентабельности ООО «YYY», %, 2019 –2021 гг.



Рис. 2.5. Структура выручки по ассортиментным позициям ЗАО «XXX», %

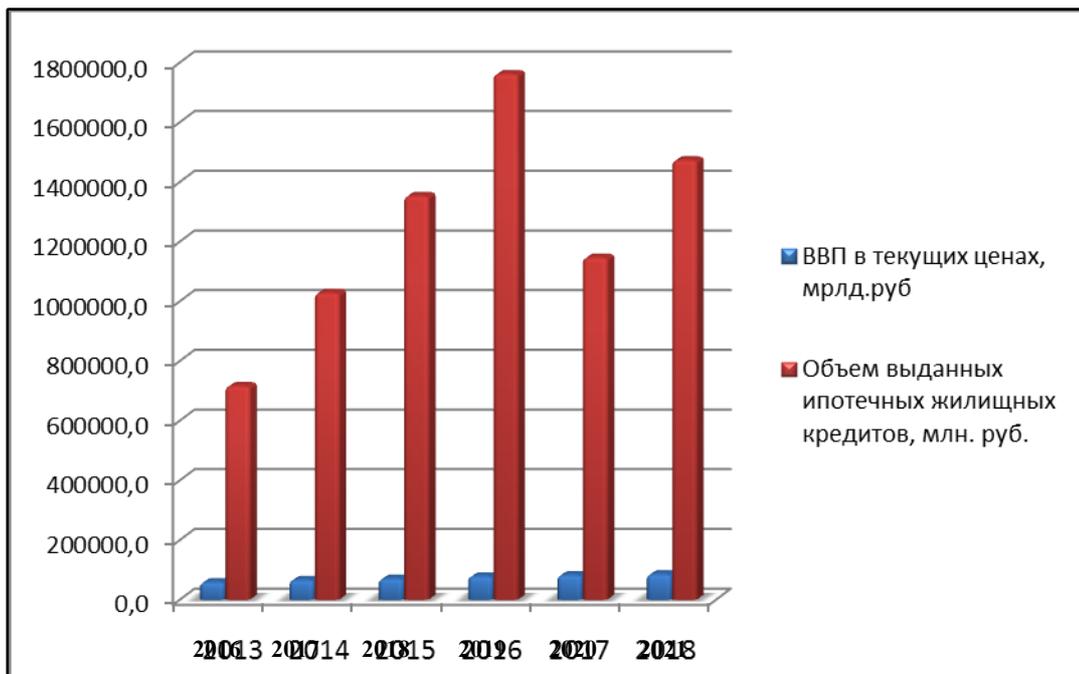


Рис.2.3. Соотношение объема выданных ипотечных жилищных кредитов и ВВП в текущих ценах, 2016 – 2021 гг.

Диаграммы-линии (графики) удобно использовать, если требуется изобразить характер или общую тенденцию развития явлений.

Линии удобны и при изображении нескольких динамических рядов для их сравнения, когда требуется сравнение темпов роста.

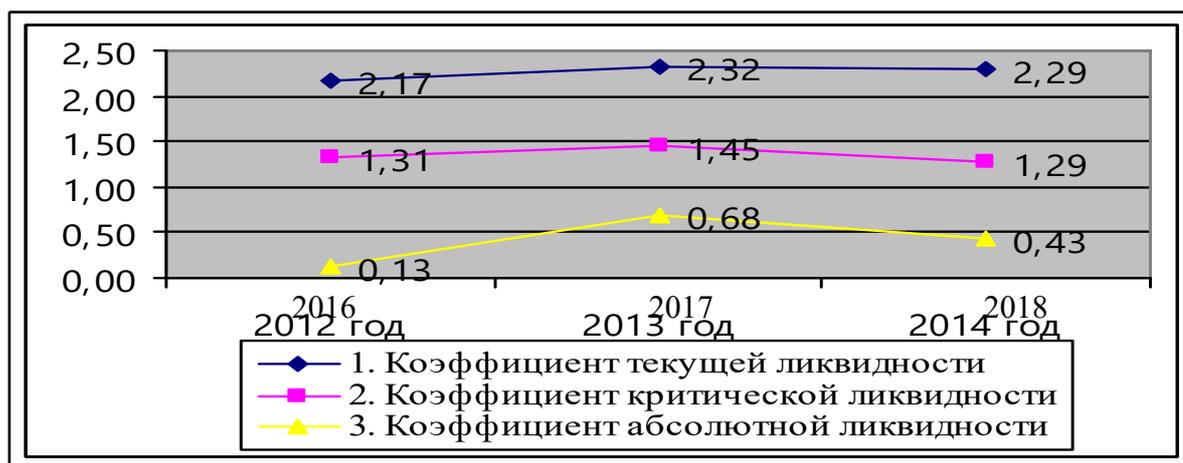


Рис.2.4. Динамика коэффициентов ликвидности ООО «YYY»

Графики должны быть снабжены легендой, в которой устанавливается соответствие ряда данных их изображению.

**Оформление списка использованных источников.** Обязательной составной частью бакалаврской работы является «Список использованных источников», включающий нормативную документацию, литературные источники, интернет-ресурсы. Список должен содержать не менее 25 источников, но и не более 35. В Список включаются литературные источники, изданные преимущественно в течение последних 5 лет.

Использованные источники располагаются в такой последовательности:

1. Нормативная документация - Конституция (Основной Закон) РФ; кодексы, законы РФ, указы Президента Российской Федерации; постановления и решения Правительства РФ и субъектов РФ; нормативные акты и документы (положения, приказы, рекомендации, правила, инструкции и др., издаваемые министерствами и ведомствами) Описание нормативного документа должно содержать точное название документа и дату принятия.

1. Конституция РФ (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г.) // СПС Консультант Бизнес: Версия Проф. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая.

3. Налоговый кодекс РФ. Часть первая от 31.07.1998 № 147-ФЗ; Часть вторая от 05.08.2000 № 117-ФЗ (с изменениями и дополнениями). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

4. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12. 1995г. №208-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

1.

2. Учебная литература, монографии, статьи из периодических изданий и др. в алфавитной последовательности.

Если работа содержит указание на автора, то при определении последовательности рассматривают первые буквы фамилии. Если учебник, монография выпущены под редакцией, или автор не указан, то учитываются первые буквы названия источника.

Библиографическое описание литературных источников составляется по определенным правилам. Оно содержит библиографические сведения о документе, приведенные в определенном порядке, позволяющие идентифицировать документ и дать его общую характеристику.

Оформление списка литературы производится в соответствии с ГОСТом Р 7.0.5-2008 - «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка», который устанавливает общие требования и правила составления библиографического описания документа.

При описании документа в начале указываются фамилия и инициалы автора, затем пишется точное название источника без кавычек, место издания, издательство, год издания.

Герчикова, И. Н. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для вузов / И. Н. Герчикова. — 4-е изд. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 511 с. — ISBN 978-5-238-01095-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81661.html>

Если на титульном листе книги не указан автор, то она располагается в алфавитном порядке исходя из ее названия, а затем указывается фамилия редактора или фамилии первых трех авторов с добавлением слов «и др.».

Экономика предприятия [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / В. Я. Горфинкель, О. В. Антонова, А. И. Базилевич [и др.]; под редакцией В. Я. Горфинкель. — 6-е изд. — М: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 663 с. — ISBN 978-5-238-02371-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71241.html>

Если описывается статья из журнала и т.п., то после названия статьи указывают название журнала, год, номер страницы.

Потемкина Е.О. Изменение значения повышающего коэффициента к норме амортизации // Бухгалтер и закон, № 2(134). – 2016.

Источники, включаемые в библиографию, нумеруются последовательно. Для правильного составления списка полезно посмотреть, как он оформлен в какой-либо монографии текущего года издания.

3. В конце списка указываются использованные **интернет-ресурсы**.

Справочно-правовая система «Консультант плюс» [http:// consultant.ru/](http://consultant.ru/)

Список использованных источников должен быть обязательно пронумерован.

Пример оформления списка использованных источников приведен в ПРИЛОЖЕНИИ 5.

**Оформление Приложения.** Материалы, дополняющие основные разделы выпускной квалификационной работы, размещаются в приложениях в конце всех основных разделов работы (после Списка использованных источников).

Каждое приложение должно начинаться с новой страницы и иметь заголовок. В верхнем правом углу над заголовком пишется слово «ПРИЛОЖЕНИЕ» и указывается его номер.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПАО «XXX»

Если приложение всего одно, то оно не нумеруется. Каждое приложение рассматривается как самостоятельный материал, и на него распространяются все указанные выше требования и рекомендации по форматированию текста.

## **5. ПОДГОТОВКА К ЗАЩИТЕ И ЗАЩИТА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

### **5.1. Подготовка иллюстративного материала**

Обязательным этапом подготовки к защите бакалаврской работы является оформление Иллюстративного материала к выпускной квалификационной работе.

Иллюстративный материал нужен для Государственной экзаменационной комиссии. За время, отведенное на защиту работы, члены комиссии с его помощью оценивают предмет бакалаврской работы, полноту раскрытия темы работы, внесенные предложения и рекомендации, степень овладения студентом требуемыми компетенциями и готовность к получению степени бакалавра.

Иллюстративный материал представляет собой таблицы и рисунки (графики, схемы, диаграммы и т.п.), то есть те наглядные формы, в которых можно сжато и эффектно представить выполненную выпускную квалификационную работу.

Иллюстративный материал не должен быть перегружен, число вынесенных в иллюстративный материал таблиц и рисунков не должно быть очень большим, не следует включать в него все имеющиеся в работе таблицы и рисунки. В иллюстративный материал включаются важнейшие, основные таблицы и рисунки, которые четко отражают результаты аналитической работы, иллюстрируют выводы и предложения.

Поскольку при защите ВКР основное внимание необходимо уделить аналитической и рекомендательной главам работы, то и представленный материал должен содержать в себе, прежде всего, результаты анализа и выдвинутые предложения.

Обязательной является таблица, характеризующая основные показатели деятельности организации, которая служит объектом исследования.

Объем иллюстративного материала 8-10 листов. В него обычно включают 10-12 таблиц и рисунков. На одном листе помещают не более трех иллюстративных единиц (таблиц, рисунков). Иллюстративный материал должен быть четким, ясным, оформлен в соответствии с общими требованиями, предъявляемыми к оформлению таблиц и рисунков. Желательно рисунки делать цветными.

Все страницы иллюстративного материала обязательно нумеруются, чтобы в докладе, ссылаясь на тот или иной материал, студент мог сказать: «Как видно из табл. 4 на стр....» и дать возможность членам ГЭК быстро найти и увидеть результат проделанной работы. Все таблицы и рисунки должны иметь собственную сплошную нумерацию (Таблица 1,2,3...; Рис.1,2,). Иллюстративный материал не должен содержать текстовых вставок.

Иллюстративный материал должен быть четко выверен, правильно оформлен, аккуратно распечатан. Студент должен свободно ориентироваться в представленном материале, поскольку большая часть вопросов во время защиты задается именно по иллюстративному материалу.

Иллюстративный материал должен быть согласован с руководителем бакалаврской работы, распечатан на бумаге формата А4, подписан студентом, научным руководителем и заведующим выпускающей кафедрой. Один экземпляр Иллюстративного материала подшивается в папку ВКР, еще 6 экземпляров Иллюстративного материала брошюруется в папках, которые при защите работы раздаются членам ГЭК, один экземпляр студент должен иметь при защите на руках.

Пример содержания Иллюстративного материала приведен в ПРИЛОЖЕНИИ 10.

## **5.2. Оформление бакалаврской работы**

После написания работы необходимо подготовиться к ее защите, в процессе которой студент должен продемонстрировать те компетенции,

которые он приобрел в процессе обучения, свою готовность к профессиональной деятельности.

Подготовка к защите предусматривает последовательное прохождение следующих стадий:

1. Проверка работы на объем заимствования. Оригинальность ВКР должна составлять не менее 50%
2. Общая оценка готовности квалификационной работы научным руководителем, подписание руководителем работы и получение от него письменного отзыва на работу;
3. Формирование папки бакалаврской работы;
4. Представление работы на кафедру экономики и управления не позднее, чем за 10 дней до даты защиты;
5. Рассмотрение работы заведующим выпускающей кафедры экономики и управления и признание возможности ее публичной защиты (подпись на титульном листе и задании);
6. Подготовка доклада к защите.

Выпускная квалификационная (бакалаврская) работа должна быть переплетена типографским способом и иметь твердую обложку. (Можно воспользоваться услугами типографии Московского международного университета).

#### **Оформленная папка бакалаврской работы включает:**

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Наклейка на корешок папки выпускной квалификационной работы. Наклейка должна содержать следующую информацию: <b>Фамилия, Имя, Отчество; номер группы; наименование организации-партнера; год выпуска.</b> Наклейка должна быть зафиксирована на корешке папки при помощи скотча |
| 2 | Титульный лист, подписанный студентом-выпускником, научным руководителем и заведующим выпускающей кафедрой                                                                                                                                                                      |
| 3 | Задание на выполнение выпускной квалификационной работы, подписанное студентом и научным руководителем (ПРИЛОЖЕНИЕ 7)                                                                                                                                                           |
| 4 | Аннотация (ПРИЛОЖЕНИЕ 2 и 3)                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 5 | Содержание (ПРИЛОЖЕНИЕ 4)                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 6 | Основной текст выпускной квалификационной работы                                                                                                                                                                                                                                |
| 7 | Список использованных источников (ПРИЛОЖЕНИЕ 5)                                                                                                                                                                                                                                 |
| 8 | Приложения                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 9 | Иллюстративный материал, подписанный студентом, научным руководителем и заведующим выпускающей кафедрой (подшивается после Приложения)                                                                                                                                          |

|    |                                                                                                                                                                                                    |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 | Отзыв руководителя бакалаврской работы (Вкладывается во вшитый прозрачный файл в конце работы) (ПРИЛОЖЕНИЕ 9)                                                                                      |
| 11 | Отчет (справка) о проверке ВКР на объем заимствований (вкладывается во вшитый прозрачный файл в конце работы)                                                                                      |
| 12 | CD - диск с ВКР, помещенный в заклеенный конверт, на котором указывается тема работы, № группы, фамилия студента и научного руководителя (прикрепляется к задней внутренней части обложки работы). |

Если предложения, сделанные в бакалаврской работе, принимаются полностью или частично к внедрению, то желательно представить Справку о внедрении или использовании результатов бакалаврской работы на предприятии (организации).

### 5.3. Подготовка доклада

Хорошо подготовленный и четко изложенный доклад, четкие ответы на поставленные вопросы во многом являются залогом успешной защиты. Конкретное содержание доклада зависит от темы бакалаврской работы. Однако структура доклада примерно одинакова: студент кратко характеризует объект исследования, результаты, полученные в ходе исследования, основные выводы, излагает суть предложений и рекомендаций, обосновывает их.

От того, как будет сделан доклад, насколько он содержателен, как излагается, во многом зависит итоговая оценка бакалаврской работы, поэтому доклад должен быть хорошо аргументирован и четко структурирован. Продолжительность доклада 7 минут.

Доклад рекомендуется строить по следующему плану:

1. Краткая организационно-экономическая характеристика объекта исследования. Здесь необходимо указать, когда создано предприятие, чем занимается, какова организационно-правовая форма, кратко охарактеризовать результаты финансово-хозяйственной деятельности и т.п.

2. Характеристика проделанной аналитической работы и выводы, сделанные на основе анализа.

3. Основные предложения, выдвинутые в работе.

4. Ожидаемые результаты реализации выдвинутых предложений и рекомендаций.

Студент должен излагать основное содержание своей бакалаврской работы свободно, не читая письменного текста, опираясь и ссылаясь на иллюстративный материал. Например: «В работе был проведен анализ основных экономических показателей деятельности предприятия за 2016-2018 гг. Соответствующие данные приведены в табл.... , на стр.... Иллюстративного материала. Как показал анализ, ...»).

Основное внимание в докладе должно быть уделено выдвигаемым в работе предложениям: «Опираясь на выводы, были сделаны следующие предложения: .... ». Далее следует четкое перечисление сделанных предложений и оценки результативности их реализации. Это главная часть доклада.

По окончании доклада студент благодарит членов ГЭК за внимание.

При подготовке доклада очень помогает его проработка дома. Желательно прочитать текст доклада, замерив по часам время, которое потребуется на его оглашение. Если доклад превышает указанное время, то его следует сократить. Текст доклада желательно не читать, а самостоятельно излагать его, обращаясь иногда, при необходимости, к тексту.

#### **5.4. Защита бакалаврской работы**

Защита выпускной квалификационной работы является завершающим этапом, к которому надо готовиться весьма основательно. Иногда оценка хорошей работы снижается из-за посредственного выступления студента на защите.

Защита выпускной квалификационной работы проходит перед Государственной экзаменационной комиссией. Заседание ГЭК носит открытый характер и на него могут прийти все желающие.

Перед началом защиты студент передает иллюстративный материал Председателю экзаменационной комиссии и всем членам ГЭК. Затем Председатель ГЭК объявляет защиту, называя фамилию, имя отчество студента, тему бакалаврской работы, руководителя работы.

Процедура защиты ВКР включает в себя следующие этапы:

- доклад студента о содержании и основных выводах работы;
- озвучивание отзыва руководителя;
- вопросы Председателя и членов ГЭК. Вопросы могут относиться как к теме бакалаврской работы, так и к общей теоретической подготовке, полученной в процессе обучения. Поэтому перед защитой целесообразно повторить материал всех основных курсов профиля и особенно тех разделов, которые имеют прямое отношение к теме бакалаврской работы. При ответах на вопросы студент может пользоваться иллюстративным материалом и своей бакалаврской работой. По докладу и ответам на вопросы члены ГЭК судят о широте кругозора студента-выпускника, его эрудиции, умении публично выступать и аргументировано отстаивать свою точку зрения. Тон ответов должен быть доброжелательным и вежливым. Во время защиты секретарь комиссии ведет протокол, в который заносятся, в частности, заданные вопросы.
- обсуждение членами ГЭК на закрытом заседании качества бакалаврской работы, ее защиты, оценки и принятие решения о присвоении успешно защитившимся студентам степени «бакалавр».

При выставлении оценки принимается во внимание научно-практическое значение работы, самостоятельность, качество выполнения и оформления работы, логичность выводов и обоснованность сделанных предложений, содержательность доклада и ответов на вопросы.

Оценивают бакалаврскую работу по 4-балльной системе («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»).

Оценки «отлично» заслуживают выпускные квалификационные работы, в которых полно и всесторонне раскрыто теоретическое содержание темы, дан

глубокий критический анализ действующей практики учетно-аналитической работы, содержится творческий подход к решению проблемных вопросов, сделаны экономически обоснованные предложения и на все вопросы членов Государственной комиссии студент при защите дал аргументированные ответы, проявив при этом творческие способности в понимании и изложении ответов на вопросы.

Оценки «хорошо» заслуживают выпускные квалификационные работы, в которых содержание изложено на высоком теоретическом уровне, правильно сформулированы выводы и даны экономически обоснованные предложения. На все вопросы, заданные при защите, студент дал правильные ответы, но не проявил творческие способности.

Оценки «удовлетворительно» заслуживают выпускные квалификационные работы, в которых теоретические вопросы в основном раскрыты, выводы в основном правильны, предложения представляют интерес, но недостаточно убедительно аргументированы и не на все вопросы членов комиссии студент при защите дал правильные ответы.

Оценки «неудовлетворительно» заслуживают выпускные квалификационные работы, которые в основном отвечают предъявляемым требованиям, но при защите студент не дал правильных ответов на большинство заданных вопросов, т.е. обнаружил серьезные пробелы в профессиональных знаниях. Если бакалаврская работа была оценена как «неудовлетворительная», то повторная защита работы допускается через год.

ГЭК выносит также решение о возможной рекомендации предложений, содержащихся в бакалаврской работе, к практическому внедрению на предприятии.

Таким образом, ГЭК на основании подготовленной ВКР, иллюстративного материала, доклада студента о проделанной работе, а также ответов на вопросы комиссии делает вывод о приобретении студентом

общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций и о возможности присвоения ему квалификации «бакалавр».

Оценка объявляется в тот же день после окончания защиты всех бакалаврских работ. Защищенные работы с соответствующими материалами передаются для хранения в электронно-библиотечную систему Университета.

Четкое соблюдение изложенных рекомендаций позволит студентам-выпускникам подготовить качественные по содержанию и надлежащим образом оформленные бакалаврские работы.

**ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА  
ВЫПУСКНЫХ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ РАБОТ  
ДЛЯ БАКАЛАВРОВ НАПРАВЛЕНИЯ 38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**(Направленность «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ  
ОРГАНИЗАЦИИ»)**

Примерная тематика ВКР по направлению 38.03.02 Менеджмент, направленность «Управление персоналом организации» размещена в ЭСДО на странице дисциплины “Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты”.

### **Аннотация к ВКР**

Аннотация (1 стр.) должна включать:

- наименование темы выпускной квалификационной работы;
- формулировку цели работы и основных задач;
- характеристику структуры работы ;
- количественную характеристику работы: число страниц, таблиц, иллюстраций (рисунков), количество использованных источников, количество приложений;
- основные термины и понятия (ключевые слова).

*Образец Аннотации***АННОТАЦИЯ**

В выпускной квалификационной работе на тему: «Совершенствование системы управления качеством продукции (работ, услуг) предприятия как условие повышения конкурентоспособности (на примере ОАО «ZZZ»)

Данная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников, приложения.

В первой главе изложены теоретические основы управления системой качества в современных условиях хозяйствования

Во второй главе дана организационно-экономическая характеристика ООО «ZZZ», выявлены особенности системы управления качеством на предприятии, дана оценка ее эффективности.

Третья глава посвящена разработке рекомендаций совершенствованию системы управления качеством в ОАО «ZZZ», ее обоснованию.

Объём выпускной квалификационной работы составляет 70 страниц печатного текста. В работе содержится 9 таблиц, 7 рисунков, 6 приложений.

Для написания ВКР было использовано 33 источника литературы.

Ключевые слова: система управления качеством, стандарты качества, методы управления качеством, ISO 9000, контроль качества, показатели качества.

*Примеры содержания бакалаврских работ*

Тема: ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА  
НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «XYZ»)

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....                                                                                                  | 5  |
| 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СТИМУЛИРОВАНИЕМ<br>ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ .....                           | 8  |
| 1.1 Роль и значение стимулирования, мотивации и потребностей<br>персонала.....                                 | 8  |
| 1.2 Трудовая деятельность и потребности человека<br>в системе стимулирования труда.....                        | 13 |
| 1.3 Эффективная система стимулирования труда персонала<br>на предприятии: принципы и методики построения ..... | 21 |
| 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «XYZ».....                                                                          | 25 |
| 2.1 Техничко – экономическая характеристика ООО «XYZ».....                                                     | 25 |
| 2.2 Анализ структуры и качественного состава персонала ООО «XYZ» .....                                         | 31 |
| 2.3 Анализ процессов стимулирования персонала ООО «XYZ» .....                                                  | 40 |
| 3.    МЕРОПРИЯТИЯ    ПО    ФОРМИРОВАНИЮ    СИСТЕМЫ<br>СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ООО «XYZ».....                    | 48 |
| 3.1 Мероприятия по развитию нематериального стимулирования в<br>ООО «XYZ» .....                                | 48 |
| 3.2 Мероприятия ООО «XYZ» по материальному стимулированию .....                                                | 53 |
| 3.3 Расчет экономической эффективности предлагаемой<br>системы стимулирования персонала ООО «XYZ» .....        | 59 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....                                                                                                | 64 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....                                                                          | 67 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ                                                                                                     |    |

Тема: СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ХХХ»)

СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....                                                                                                               | 5  |
| 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ<br>ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ.....                                        | 8  |
| 1.1 Роль, сущность и принципы формирования организационной<br>структуры управления предприятием.....                        | 8  |
| 1.2 Классификация структур управления.....                                                                                  | 13 |
| 1.3 Развитие форм и типов структур управления как условие<br>реализации .....                                               | 21 |
| 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ<br>В ООО «ХХХ».....                                                                 | 27 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ХХХ».....                                                              | 27 |
| 2.2 Характеристика организационной структуры управления<br>ООО «ХХХ».....                                                   | 35 |
| 2.3 Оценка эффективности функционирования организационной<br>структуры ООО «ХХХ».....                                       | 44 |
| 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ<br>ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ООО «ХХХ».....                       | 53 |
| 3.1 Предложения по совершенствованию организационной структуры<br>управления ООО «ХХХ».....                                 | 53 |
| 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по<br>совершенствованию организационной структуры управления ООО «ХХХ»... | 59 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ                                                                                                                  | 65 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ                                                                                              | 68 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ                                                                                                                  |    |

Тема: РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО «К\*»)

СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....                                                                                | 5  |
| 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ.....                      | 7  |
| 1.1. Роль кадрового менеджмента в деятельности предприятий .....                             | 7  |
| 1.2. Инструменты и технологии кадрового менеджмента.....                                     | 12 |
| 1.3. Отечественный и зарубежный опыт развития.....                                           | 15 |
| 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....                                                      | 22 |
| 2.1. Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности ООО «К*».....          | 22 |
| 2.2. Анализ структуры персонала ООО «К*».....                                                | 31 |
| 2.3. Анализ действующей системы кадрового менеджмента в ООО «К*».....                        | 37 |
| 3. ПУТИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ООО «К*».....                                         | 43 |
| 3.1. Анализ проблем и постановка задач по развитию кадрового менеджмента.....                | 43 |
| 3.2. Предложения по развитию кадрового менеджмента предприятия ООО «К*».....                 | 50 |
| 3.3. Расчет и оценка экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий..... | 54 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....                                                                              | 58 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....                                                        | 62 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ                                                                                   |    |

*Пример оформления списка использованных источников*

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция РФ (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г.) // СПС Консультант Бизнес: Версия Проф. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая.
3. Налоговый кодекс РФ. Часть первая от 31.07.1998 № 147-ФЗ; Часть вторая от 05.08.2000 № 117-ФЗ (с изменениями и дополнениями). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (с изменениями и дополнениями). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
5. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [утв. расп. Прав. от 17.11.2008 г. № 1662-р (ред. от 08.08.2009)] // СПС Консультант Бизнес: Версия Проф. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
6. Развитие науки и технологий на 2013 – 2020 годы [Гос. Программа: утв. Расп. Прав. От 20.12.2012 г. № 2433-р] // Официальный сайт Минобрнауки РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://минобрнауки.рф/документы/4125>
7. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года [утв. расп. Прав. от 08.12.2011 г. № 2227-р.] // Официальный сайт Правительства России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/9282/>

**Учебники, монографии, диссертации, статьи**

11. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для вузов / И. Н. Герчикова. — 4-е изд. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 511 с. — ISBN 978-5-238-01095-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81661.html>
12. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. — Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 236 с. — ISBN 978-5-4497-0202-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/86681.html>
13. Инжиева, Д. М. Управление персоналом : учебное пособие (курс лекций) / Д. М. Инжиева. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2016. — 268 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/73272.html>
14. Короткий, С. В. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / С. В. Короткий. — Саратов : Вузовское образование, 2018. — 225 с. — ISBN 978-5-4487-0134-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/72358.html>
15. Моисеева, Е. Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии : учебное пособие / Е. Г. Моисеева. — Саратов : Вузовское образование, 2017. — 139 с. — ISBN 978-5-4487-0039-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/68732.html>
16. Новичков, В. И. Управленческая экономика. Теория организации. Организационное поведение. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебное

- пособие / В. И. Новичков, И. М. Виноградова, И. С. Кошель. — М. : Дашков и К, 2017. — 132 с. — ISBN 978-5-394-02811-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/70879.html>
17. Семенова, И. И. История менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / И. И. Семенова. — 2-е изд. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 199 с. — ISBN 978-5-238-01330-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81778.html>
18. Хазанова, Д. Л. Бизнес-ориентированное управление персоналом : учебное пособие / Д. Л. Хазанова. — Тамбов : Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2017. — 101 с. — ISBN 978-5-8265-1725-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85953.html>

### Интернет-ресурсы

30. Правительство России: (официальный сайт) <http://government.ru/>
31. Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации: (официальный сайт) - <http://gks.ru>.
32. Министерство экономического развития Российской Федерации: (официальный сайт) - <http://economy.gov.ru/minrec/main>
33. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации: (официальный сайт) - <https://rosmintrud.ru/>
33. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» — <http://www.consultant.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

*Образец титульного листа ВКР*

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

---

Кафедра экономики и управления

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

**НАЗВАНИЕ ТЕМЫ ТОЧНО В СООТВЕТСТВИИ  
С ПРИКАЗОМ**

**Исполнитель:**

студент \_ курса заочной формы обучения  
Иванов Иван Иванович \_\_\_\_\_

**Научный руководитель:**

кандидат экономических наук, доцент  
Петров Петр Петрович \_\_\_\_\_

Работа допущена к защите  
решением заседания кафедры  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_

/Марущак И.И./

Москва 202\_

*Образец задания по подготовке ВКР*

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

**Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ЗАДАНИЕ  
по подготовке  
выпускной квалификационной работы**

Обучающемуся \_\_\_\_\_  
(ФИО полностью, № группы)

Тема: \_\_\_\_\_

**Содержание ВКР (перечень подлежащих разработке вопросов) и сроки  
выполнения**

| № п/п | Наименование глав            | Содержание раздела | %  | Срок выполнения |
|-------|------------------------------|--------------------|----|-----------------|
| 1.    | Введение                     |                    | 2  |                 |
| 2.    | Теоретическая глава          |                    | 25 |                 |
|       |                              |                    |    |                 |
| 3     | Аналитическая глава          |                    | 45 |                 |
|       |                              |                    |    |                 |
|       |                              |                    |    |                 |
| 4.    | Предложения и их обоснование |                    | 20 |                 |
|       |                              |                    |    |                 |
|       |                              |                    |    |                 |
| 5.    | Заключение                   |                    | 5  |                 |
| 6.    | Список литературы            |                    | 3  |                 |

**Срок сдачи исполнителем законченной работы на кафедру за 15 дней до защиты в соответствии с графиком ГИА**

**Научный руководитель:** \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(подпись) (ученая степень, звание, ФИО)

**Задание принял к исполнению:** \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(подпись) (ФИО)

*Образец титульного листа иллюстративного материала к ВКР*

**Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

**Кафедра экономики и управления**

**ИЛЛЮСТРАТИВНЫЙ МАТЕРИАЛ  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ**

**по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент**

**НАЗВАНИЕ ТЕМЫ ТОЧНО В СООТВЕТСТВИИ  
С ПРИКАЗОМ**

**Исполнитель:**

студент \_ курса заочной формы обучения  
Иванов Иван Иванович \_\_\_\_\_

**Научный руководитель:**

кандидат экономических наук, доцент  
Петров Петр Петрович \_\_\_\_\_

Работа допущена к защите  
решением заседания кафедры  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_

/Марущак И.И./

Москва 202\_

Бланк отзыва на ВКР

**Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ОТЗЫВ  
научного руководителя на работу обучающегося**

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Кафедра экономики и управления

\_\_\_\_\_  
Фамилия, Имя, Отчество, № группы обучающегося

Выпускная квалификационная работа на тему: \_\_\_\_\_

*В отзыве указываются: актуальность выбранной темы и краткое содержание выпускной квалификационной работы; задачи, поставленные перед выпускником(цей), как он(а) справился(лась) с их решением, в какой мере проявлены самостоятельность и инициатива в работе, какова теоретическая подготовка и навыки выпускника (цы), результаты работы, их теоретическая и практическая ценность, основные положительные и отрицательные стороны работы.*

Научный руководитель \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество, должность, место работы)

Подпись научного руководителя \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ г.

*Образец содержания иллюстративного материала*

Тема: СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА  
НА ПРИМЕРЕ ООО «ZZZ»



**Рис. 1 – Потребности человека по Маслоу А.Х.**



**Рис.2 – Виды мотивов человека**



**Рис. 3 – Организационная структура ООО «ZZZ»**



Таблица 1

## SWOT анализ, вектора развития ООО «ZZZ»

|                  | Сильные стороны                                                                                | Слабые стороны                                    |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Внешняя среда    | Рынок перераспределяет ресурсы, уходят слабые конкуренты                                       | Уменьшился клиентский поток, подорожание сырья    |
| Внутренняя среда | Собственное производство, опыт, наработанная клиентская база, сильный коллектив профессионалов | Уменьшение количества заказов, Текучка персонала, |

Таблица 2

Основные экономические показатели деятельности  
ООО «ZZZ»

| Показатели                                                       | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Темпы роста (в %) |                  |
|------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------|------------------|
|                                                                  |         |         |         | 2020 г. к 2019 г. | 2021г. к 2020 г. |
| Выручка от реализованных заказов, тыс. руб.                      | 271390  | 287750  | 258631  | 1,06              | 0,90             |
| Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.                 | 240040  | 255000  | 233900  | 1,06              | 0,92             |
| Чистая прибыль, тыс. руб.                                        | 31350   | 32750   | 24731   | 1,04              | 0,76             |
| Среднесписочная численность персонала, чел.                      | 107     | 145     | 129     | 1,36              | 0,89             |
| Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.               | 5583    | 5750    | 5916    | 1,03              | 1,03             |
| Фондоотдача, руб./руб.                                           | 48,61   | 50,04   | 43,72   | 1,03              | 0,87             |
| Производительность труда, тыс. руб./чел.                         | 2536    | 1984    | 2005    | 0,78              | 1,01             |
| Среднегодовая стоимость собственных оборотных средств, тыс. руб. | 55000   | 59000   | 52000   | 1,07              | 0,88             |
| Рентабельность продаж, %                                         | 13,06   | 12,84   | 10,57   | 0,98              | 0,82             |

Таблица 3

**Анализ динамики  
среднегодовой списочной численности персонала**

| Категории персонала         | Среднегодовая численность, чел. |              | Изменение, (+, -), чел. |                 | Факт, % |                 |         |
|-----------------------------|---------------------------------|--------------|-------------------------|-----------------|---------|-----------------|---------|
|                             | Предыдущий год                  | Отчетный год |                         | К прошлому году | К плану | К прошлому году | К плану |
|                             |                                 | план         | факт                    |                 |         |                 |         |
| Основные рабочие            | 78                              | 76           | 72                      | -6              | -4      | 92,30           | 94,73   |
| Вспомогательные рабочие     | 34                              | 34           | 34                      | -               | -       | -               | -       |
| МОП                         | 3                               | 2            | 2                       | -1              | -       | 66,65           | -       |
| Служащие, в т.ч.            | 30                              | 23           | 21                      | -9              | -2      | 70,00           | 91,30   |
| Руководители                | 20                              | 15           | 14                      | -6              | -1      | 70,00           | 93,33   |
| Специалисты                 | 10                              | 8            | 7                       | -3              | -1      | 70,00           | 87,50   |
| Общая численность персонала | 145                             | 136          | 129                     | -16             | -7      | 88,96           | 94,85   |

Таблица 4

**Анализ структуры промышленно-производственного персонала**

| Категории персонала         | Доля категорий в общей численности ППП, % |              |        | Изменение (+, -), чел. |         |
|-----------------------------|-------------------------------------------|--------------|--------|------------------------|---------|
|                             | Прошлый год                               | Отчетный год |        | К прошлому году        | К плану |
|                             |                                           | план         | факт   |                        |         |
| Основные рабочие            | 53,79                                     | 55,88        | 55,81  | 1,04                   | 1,00    |
| Вспомогательные рабочие     | 23,45                                     | 25,00        | 26,36  | 1,12                   | 1,05    |
| МОП                         | 2,07                                      | 1,47         | 1,55   | 0,75                   | 1,05    |
| Руководители                | 13,79                                     | 11,03        | 10,85  | 0,79                   | 0,98    |
| Специалисты                 | 6,90                                      | 5,88         | 5,43   | 0,79                   | 0,92    |
| Общая численность персонала | 100,00                                    | 100,00       | 100,00 | -                      | -       |

Таблица 5

**Динамика численности работников  
ООО за 2019-2021 гг., чел.**

| Показатели                  | Значение показателя численности |         |        | Изменение за 2019 – 2021 гг., чел. | Темп роста 2021 к 2019г., % | Изменение за 2019 – 2020 гг., чел. | Темп роста 2021к 2020 г., % |
|-----------------------------|---------------------------------|---------|--------|------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
|                             | 2019 г.                         | 2020 г. | 2021г. |                                    |                             |                                    |                             |
| Основные рабочие            | 57                              | 78      | 72     | 15                                 | 126,00                      | -6                                 | 92,00                       |
| Вспомогательные рабочие     | 25                              | 34      | 34     | 9                                  | 136,00                      | 0                                  | 100,00                      |
| МОП                         | 3                               | 3       | 2      | -1                                 | 67,00                       | -1                                 | 67,00                       |
| Служащие, в т.ч.            | 22                              | 30      | 21     | -1                                 | 95,00                       | -9                                 | 70,00                       |
| Руководители                | 15                              | 20      | 14     | -1                                 | 93,00                       | -6                                 | 70,00                       |
| Специалисты                 | 7                               | 10      | 7      | -                                  | 100,00                      | -3                                 | 70,00                       |
| Общая численность персонала | 107                             | 145     | 129    | 22                                 | 121,00                      | -16                                | 89,00                       |

Таблица 6

**Анализ структуры работников по возрасту**

| Распределение по возрасту | 2020 год |      | 2021 год |      | Изменение % |
|---------------------------|----------|------|----------|------|-------------|
|                           | %        | Чел. | %        | Чел. |             |
| Моложе 20 лет             | 5,52     | 8    | 4,65     | 6    | -25,00      |
| 20-30 лет                 | 24,83    | 36   | 24,03    | 31   | -13,89      |
| 31-40 лет                 | 37,24    | 54   | 41,09    | 53   | -1,85       |
| 41-50 лет                 | 19,31    | 28   | 20,16    | 26   | -7,14       |
| 51-60 лет                 | 8,28     | 12   | 6,98     | 9    | -25,00      |
| Старше 60 лет             | 4,83     | 7    | 3,10     | 4    | -42,86      |

Таблица 7

**Анализ структуры работников по полу**

| Распределение по полу | 2020 год |      | 2021 год |      | Изменение % |
|-----------------------|----------|------|----------|------|-------------|
|                       | %        | Чел. | %        | Чел. |             |
| Мужчины               | 67,59    | 98   | 68,22    | 88   | -10,20      |
| Женщины               | 32,41    | 47   | 31,78    | 41   | -12,77      |

Таблица 8

## Анализ структуры работников по уровню образования

| Распределение по уровню образования, чел.          | 2020 год |      | 2021 год |      | Изменение |
|----------------------------------------------------|----------|------|----------|------|-----------|
|                                                    | %        | Чел. | %        | Чел. |           |
| Среднее                                            | 22,07    | 32   | 20,93    | 27   | -15,63    |
| Среднее специальное (профессиональное) образование | 47,59    | 69   | 55,04    | 71   | 2,90      |
| Высшее профессиональное образование                | 30,34    | 44   | 24,03    | 31   | -29,55    |

Таблица 9

## Анализ структуры персонала по стажу работы

| Распределение по стажу работы на предприятии, чел. | 2020 год |      | 2021 год |      | Изменение |
|----------------------------------------------------|----------|------|----------|------|-----------|
|                                                    | %        | Чел. | %        | Чел. |           |
| Менее 1 года                                       | 5,52     | 8    | 1,55     | 2    | -75,00    |
| 1 - 3 года                                         | 10,34    | 15   | 9,30     | 12   | -20,00    |
| 3 - 5 лет                                          | 28,28    | 41   | 27,13    | 35   | -14,63    |
| 5 - 10 лет                                         | 55,86    | 81   | 59,69    | 77   | -4,94     |
| Свыше 10 лет                                       | -        | -    | 2,33     | 3    | -         |
| Всего                                              |          | 145  |          | 129  |           |

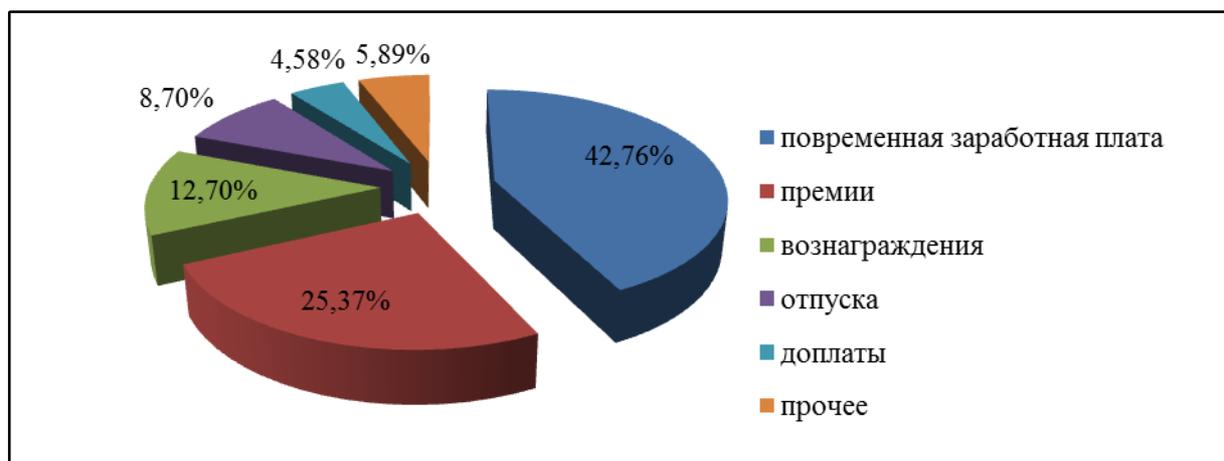
Таблица 10

## Движение рабочей силы ООО «ZZZ» за 2019-2021 гг.

| Показатели                            | Значение показателей по годам |         |         |
|---------------------------------------|-------------------------------|---------|---------|
|                                       | 2019 г.                       | 2020 г. | 2021 г. |
| Коэффициент оборота по приему. (Кпр)  | 23,26                         | 30,34   | 2,33    |
| Коэффициент оборота по выбытию. (Коб) | 33,64                         | 35,86   | 17,05   |
| Коэффициент текучести кадров. (Кт)    | 10,28                         | 5,52    | 14,73   |
| Коэффициент постоянства состава. (Кп) | 89,72                         | 94,48   | 85,27   |

**Основные показатели производительности труда  
ООО «ZZZ»**

| Показатели                                    | Базовый,<br>2020г. | Текущий,<br>2021г. | Отклонение в<br>абсолютных<br>величинах | Отклонение в<br>%, |
|-----------------------------------------------|--------------------|--------------------|-----------------------------------------|--------------------|
| Выручка, тыс. руб.                            | 287750             | 258631             | -29119                                  | 89,88              |
| Среднесписочное число<br>работающих (Т), чел. | 145                | 129                | -16                                     | 88,96              |
| Фср, тыс. руб.                                | 5750               | 5916               | 166                                     | 102,88             |
| Фо, руб\руб.                                  | 50,04              | 43,72              | -6,32                                   | 87,37              |
| Фв                                            | 40                 | 46                 | 6                                       | 115,64             |
| Пт                                            | 1984               | 2005               | 21                                      | 101,02             |



**Рис. 4 – Структура ФОТ за 2021 г.**

Таблица 12

## Предлагаемая система мотивирования персонала в ООО

| <b>Вид стимулирования</b> | <b>Форма стимулирования</b>                                                                                                 |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Базовое                   | Заработная плата                                                                                                            |
| Бонусы                    | Премии по итогам года, новогодняя премия, премия на день рождения сотрудника. и т.д.                                        |
| Доп. выплаты              | Участие в прибыли предприятия                                                                                               |
| Трудовое стимулирование   | Чувство удовлетворенности работой, возможность кадрового продвижения, и т.д.                                                |
| Социальные услуги         | Ценные подарки на памятные даты; организация и оплата корпоративного отдыха, полная или частичная оплата сотовой связи;     |
| Индивидуальные услуги     | Предоставление кредитов/поручительство перед банком на неотложные нужды; оплата дополнительного профессионального обучения. |
| Общественное признание    | Вывешивание портрета на доску почета или присвоение звания Лучший работник месяца с вручением грамоты                       |

Таблица 13

## Мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования в организации

| <b>Проблемы</b>                                               | <b>Мероприятия, направленные на решение выявленных проблем.</b>                                                        |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Неудовлетворенность в профессиональном развитии               | Создание системы обучения персонала на рабочем месте и в учебных центрах                                               |
| Низкая сплоченность коллектива                                | Конкурс профессионального мастерства среди персонала разных категорий.                                                 |
|                                                               | Проведение командообразования, проведение корпоративных мероприятий,                                                   |
| Слабая связь с руководством, слабая система коммуникаций      | Выпуск корпоративного журнала;                                                                                         |
|                                                               | Создание доски почёта;                                                                                                 |
|                                                               | Проведение неформальных встреч руководства с коллективом.                                                              |
| Делегирование полномочий                                      | Создание рабочей группы, в которых персонал сам принимает решения о регулировании непроизводственной жизни организации |
| Неразвитая обратная связь о результатах деятельности компании | Проведение ежемесячных собраний, проведение планёрок                                                                   |
| Корпоративная культура                                        | Празднование профессионального праздника                                                                               |
| Негибкий рабочий график                                       | Стимулирование свободным временем                                                                                      |

**Общий бюджет запланированных мероприятий по совершенствованию  
СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ**

| Задачи                                                      | Виды затрат                                                                                                                        | Сумма,<br>тыс.<br>руб. | Примечание                                                    |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Определение потребности в персонале, найм и отбор персонала | Расходы на оплату менеджерам по кадрам, расходы на мероприятия по привлечению кадров                                               | 40                     | Осуществляются в случаях изменения производственных мощностей |
| ПО – кадровая система 1С                                    | Стоимость ПО, расходы на установку и отладку                                                                                       | 80                     | Разовые расходы                                               |
| Обеспечение социальных льгот и гарантий                     | 1. Оплата льгот работникам, предусмотренных коллективным договором.                                                                | 200                    | Регулярные расходы                                            |
|                                                             | 2. Оказание материальной помощи                                                                                                    |                        |                                                               |
|                                                             | 3. Компенсационные выплаты выводимым работникам                                                                                    |                        |                                                               |
| Обеспечение условий труда                                   | Расходы на улучшение условий и охраны труда, в т.ч.:                                                                               | 80                     | Регулярные расходы                                            |
|                                                             | - на аттестацию рабочих мест по условиям труда,                                                                                    |                        |                                                               |
|                                                             | - на обеспечение спецодеждой и т.д.                                                                                                |                        |                                                               |
| Информационное обеспечение процесса управления персоналом   | Расходы на:                                                                                                                        | 20                     | Разовые расходы                                               |
|                                                             | -нормативно-методическую литературу,                                                                                               |                        |                                                               |
|                                                             | -подписки на профессиональные специализированные издания и др.                                                                     |                        |                                                               |
|                                                             | Создание корпоративного журнала<br>Доска почёта                                                                                    |                        |                                                               |
| Корпоративная культура                                      | Расходы на проведение внутрикорпоративных конкурсов и праздников, на физкультурно-оздоровительные мероприятия, соревнования и т.д. | 100                    | Разовые расходы                                               |
| Итого                                                       |                                                                                                                                    | 520                    |                                                               |

**Факторы влияющие на результаты обучения  
в ООО «ZZZ»**

| Факторы влияющие на качество обучения                         | Результат                                                                                                     | Действия для улучшения ситуации                                                             |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Нерегулярность проведения обучения                            | Отсутствие общей системы обучения персонала, отсутствует структура обучения                                   | Разработать общий план обучения персонала, с привязкой к учебному году                      |
| Отсутствие контроля за процессом обучения                     | Низкое качество полученных знаний, неполный объем знаний                                                      | Разработать систему контроля за процессом обучения (тесты, чек лист)                        |
| Старые программы обучения                                     | Неактуальность полученных знаний                                                                              | Заключить договор с профильным АНО ДПО УЦ                                                   |
| Отсутствие кадров в компании для внедрения новых технологий   | В компании нет сотрудников, обладающих современными знаниями о процессах, распространяющихся в данной отрасли | Создать собственную систему внутреннего обучения на основе имеющейся системы наставничества |
| Опытные сотрудники не заинтересованы передавать опыт новичкам | Зачастую новые сотрудники не могут освоиться на рабочем месте и повышают текучку в компании                   | Создать систему мотивации для наставников на основе нематериальной мотивации                |

Таблица 16

**Последовательность действий для внедрения новой системы обучения**

| Действие                                                          | Мероприятия                                                           | Ответственное лицо                                         |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Определить, кто именно нуждается в обучении                       | Проверить общий уровень знаний, проведя тест                          | Руководитель отдела кадров                                 |
| Разработать учебный план на год                                   | Отделу кадров подготовить план обучения                               | Руководитель отдела кадров, зам. директора по производству |
| Определить наставников                                            | Провести индивидуальную беседу и выявить заинтересованных сотрудников | Начальник цеха, руководитель планово-экономического отдела |
| Найти отвечающий требованиям АНО ДПО УЦ и заключить с ним договор | Провести анализ и конкурс среди профильных АНО ДПО УЦ                 | Руководитель отдела кадров                                 |
| Обучить первую группу наставников в АНО ДПО                       | Составить графики работы с учетом дней обучения                       | АНО ДПО УЦ                                                 |

|    |  |  |
|----|--|--|
| УЦ |  |  |
|----|--|--|

| Действие                                                                                      | Мероприятия                                                                              | Ответственное лицо         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Провести обучение с работниками, показавшими неудовлетворительные результаты при тестировании | Наставники повторно обучают на рабочем месте                                             | Наставники                 |
| Провести повторное тестирование                                                               | Разработать систему тестирования и чек листов                                            | Руководитель отдела кадров |
| Проводить для всех поступивших на работу вводный курс обучения                                | Организовать учебный класс и вводный курс                                                | Наставники                 |
| Повысить ответственность наставников за результат обучения                                    | Организовать конкурс среди наставников, закрепить новичков за определенными наставниками | Руководитель отдела кадров |

Таблица 17

**Затраты на обучение персонала до и после внедрения проектных мероприятий, тыс. руб.**

| Статья затрат                                                   | Сумма | Расчет   |
|-----------------------------------------------------------------|-------|----------|
| Затраты в месяц на обучение персонала                           | 180   | 12 x 15  |
| Затраты в год на обучение персонала                             | 2160  | 180 x 12 |
| Затраты в год на обучение персонала после внедрения мероприятий | 180   | 12 x 15  |

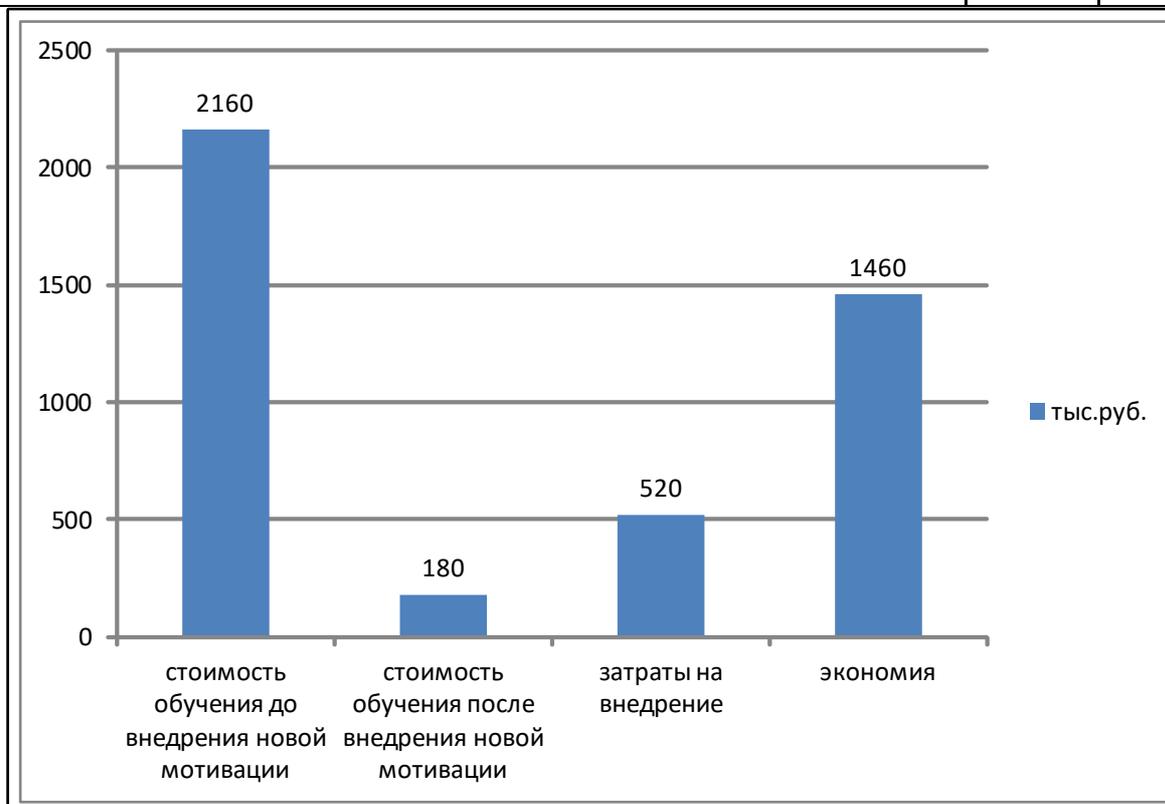


Рис.5 Соотношение затрат на обучение и затрат на мероприятия, тыс. руб.

**Социальный эффект от внедрения проектных мероприятий**

| Область формирования (функциональные подсистемы системы HR) | Социальные результаты                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Планирование и найм, отбор персонала                     | 1. Обеспечивается полная реализация потенциала работников Компании;                                               |
|                                                             | 2. Обеспечивается соответствие содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников; |
|                                                             | 3. Обеспечивается стабильность персонала;                                                                         |
|                                                             | 4. Формируется благоприятный имидж организации, как работодателя                                                  |
| 2. Трудовые отношения                                       | 1. Обеспечивается своевременное выявление проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях;                  |
|                                                             | 2. Соблюдаются этические нормы взаимоотношений;                                                                   |
|                                                             | 3. Наличие механизмов координации работ при решении проблем социально-трудовых отношений                          |
| 3. Развития персонала                                       | Содержательность труда повышается;                                                                                |
|                                                             | Работники реализуют и развивают свои индивидуальные способности;                                                  |
|                                                             | Конкурентоспособность персонала повышается;                                                                       |
|                                                             | Обеспечивается согласование целей работников и администрации при управлении карьерой                              |
| 4. Мотивации поведения персонала                            | Обеспечивается связь между результативностью и оплатой труда;                                                     |
|                                                             | Вырастают возможности личного развития персонала;                                                                 |
|                                                             | Формируется чувство причастности работника к организации.                                                         |
| 5. Подсистема социального развития                          | Разнообразие удовлетворенных потребностей персонала повышается;                                                   |
|                                                             | Формируется благоприятный социально-психологический климат в коллективе;                                          |
|                                                             | Обеспечивается механизм обратной связи с работниками, исходя из их пожеланий и нужд;                              |
|                                                             | Создается возможность для общения сотрудников вне работы и они принимают участие в общественной жизни.            |

## Оценка эффектов от внедрения проектных мероприятий

| Эффект                                                               | О ц е н к а        |           |                        |        |                     |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|------------------------|--------|---------------------|
|                                                                      | Очен<br>ь<br>плохо | Плох<br>о | Удовлетво-рительн<br>о | Хорошо | Очень<br>Хорош<br>о |
| Степень удовлетворенност<br>и участников<br>проведенного<br>конкурса | -                  | -         | 2                      | 8      | 17                  |
| Снижение<br>конфликтности в<br>коллективе                            | -                  | -         | -                      | 13     | 15                  |
| Сплоченность<br>коллектива                                           | -                  | -         | 3                      | 14     | 10                  |
| Сокращение<br>текучести кадров                                       | -                  | -         | 1                      | 7      | 19                  |
| Повышение<br>творческой<br>активности                                | -                  | -         | 1                      | 17     | 9                   |
| Повышение<br>качества трудовой<br>деятельности                       | -                  | -         | -                      | 2      | 25                  |
| Обратная связь с<br>руководством                                     | -                  | -         | 2                      | 8      | 6                   |