

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**  
по выполнению, оформлению и подготовке к защите  
выпускных квалификационных работ

Направление подготовки	<i>38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)</i>
Направленность (профиль)	<i>Управление малым бизнесом</i>
Формы обучения	<i>очная, очно-заочная, заочная</i>

*Автор-составитель:  
к.э.н., доцент Гусев А.К.*

Методические рекомендации по выполнению, оформлению и подготовке к защите выпускных квалификационных работ по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Управление малым бизнесом» подготовлены кафедрой менеджмента АНО ВО «Национальный институт бизнеса»

Автор-составитель: доцент Гусев А.К., зав. кафедрой менеджмента АНО ВО «Национальный институт бизнеса»

Методические рекомендации по выполнению, оформлению и подготовке к защите выпускных квалификационных работ по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Управление малым бизнесом» утверждены на заседании кафедры менеджмента АНО ВО «Национальный институт бизнеса»

Протокол №2 от 20.09.2020 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка	4
1. Последовательность выполнения выпускной квалификационной работы	5
2. Выбор темы выпускной квалификационной работы	6
3. Руководство и контроль подготовки выпускной квалификационной работы	7
4. Структура и содержание выпускной квалификационной работы	8
5. Требования к оформлению выпускной квалификационной работы	16
6. Правила подготовки к защите выпускной квалификационной работы	27
7. Порядок защиты выпускной квалификационной работы	28
Приложения	32

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Государственная итоговая аттестация по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата (далее ГИА) по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент включает подготовку и защиту выпускной квалификационной работы (далее ВКР).

Защита выпускной квалификационной работы является одной из форм государственной итоговой аттестации обучающихся, завершающих обучение по образовательным программам высшего образования, и проводится в соответствии с:

– Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

– Приказом Министерства образования и науки РФ от 29 июня 2015 г. № 636 «Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры»;

– Федеральным государственным образовательным стандартом по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утв. приказом Минобрнауки от 12.01.2016 № 7;

– Положением о Государственной итоговой аттестации выпускников АНО ВО «Национальный институт бизнеса» **29.03.2019;**

Выпускная квалификационная работа представляет собой выполненную обучающимся (несколькими обучающимися совместно) работу, демонстрирующую уровень подготовленности выпускника к самостоятельной профессиональной деятельности

Выпускная квалификационная работа позволяет оценить уровень сформированности компетенций, предусмотренных соответствующим ФГОС ВО, профессиональных знаний выпускника, его умений и навыков по осуществлению практической деятельности.

Выпускная квалификационная работа выполняется в соответствии с учебным планом обучающимися по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Основными целями подготовки выпускной квалификационной работы обучающимися являются:

– оценка уровня овладения обучающимся теоретико-методологическими основами по направлению подготовки, развитие интереса к научным исследованиям;

– систематизация, закрепление и расширение теоретических и практических знаний по специальности и применение этих знаний при решении конкретных задач;

– развитие навыков самостоятельной работы и овладение методикой исследования и экспериментирования при решении разрабатываемых по ВКР проблем и вопросов;

– определение подготовленности обучающихся к самостоятельной профессиональной деятельности.

Задачи, которые непосредственно ставятся перед обучающимися при написании выпускной квалификационной работы, включают:

– осмысление избранной темы;

– подбор и изучение литературы, справочных и научных источников по проблеме, включая зарубежные;

- самостоятельный анализ основных концепций по изучаемой проблеме, предлагаемых отечественными и зарубежными специалистами;
- разработка научно-обоснованной программы исследования;
- обоснование актуальности рассматриваемой проблемы;
- уточнение основных понятий по изучаемой проблеме, формулирование объекта и предмета исследования;
- проведение исследования, обработка экспериментальных данных и их интерпретация;
- резюмирование полученных выводов, разработка вариантов решения поставленных проблем.

Выпускная квалификационная работа обучающегося может основываться на обобщении выполненных курсовых работ и содержать материалы, собранные в период прохождения производственной и/или преддипломной практики.

В методических рекомендациях приводится материал по подготовке и выполнению ВКР, в том числе: объем, структура, содержание и требования к выпускной квалификационной работе, а также порядок оформления и защиты.

## **1. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

Последовательность выполнения выпускной квалификационной работы предполагает следующие этапы:

1. Выбор темы (заявление на имя заведующего кафедрой о закреплении темы работы).
2. Назначение заведующим кафедрой руководителя ВКР.
3. Составление задания, календарного плана подготовки выпускной квалификационной работы (совместно с руководителем).
4. Утверждение заведующим кафедрой задания на выпускную квалификационную работу.
5. Составление плана выпускной квалификационной работы.
6. Изучение источников и теоретических аспектов темы работы.
7. Сбор, анализ и обобщение эмпирических данных, исследование аспектов деятельности конкретного объекта (предприятия/организации), связанных с проблематикой ВКР.
8. Разработка предложений и рекомендаций, формулирование выводов.
9. Оформление выпускной квалификационной работы.
10. Представление работы на проверку руководителю.
11. Получение Справки об объеме заимствования.
12. Получение письменного отзыва руководителя о работе обучающегося в период подготовки выпускной квалификационной работы.
13. Прохождение процедуры предзащиты ВКР, проверка на правильность оформления ВКР.
14. Получение допуска к защите ВКР от заведующего кафедрой.
15. Сдача выпускной квалификационной работы в деканат с отзывом и Справки об объеме заимствования в установленный срок.

16. Размещение текста ВКР, задания на ВКР, календарного плана подготовки ВКР, отзыва руководителя, справки об объёме заимствования в ЭИОС.

17. Защита выпускной квалификационной работы на заседании Государственной экзаменационной комиссии.

## **2. ВЫБОР ТЕМЫ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТОЙ**

Примерный перечень тем ВКР ежегодно разрабатывается (актуализируется) выпускающей кафедрой совместно с представителями организаций-работодателей, а также с учетом научных интересов кафедры и обучающихся (Приложение 1).

Разработанные кафедрой темы утверждаются на заседании кафедры и оформляются приложением к протоколу заседания кафедры, с подписью заведующего кафедрой, указанием номера и даты протокола заседания. Обучающийся выбирает тему выпускной квалификационной работы из предложенного перечня утвержденных тем.

Кафедра доводит до сведения обучающихся тематику ВКР не позднее чем за 6 месяцев до даты начала государственной итоговой аттестации.

Закрепление выбранной обучающимся темы осуществляется на основании его личного заявления на имя заведующего кафедрой (Приложение 2).

Обучающийся имеет право предложить собственную тему ВКР, соответствующую требованиям направления и профиля подготовки, предоставив заявление на имя заведующего кафедрой с обоснованием целесообразности ее разработки (Приложение 3). Заведующий кафедрой имеет право принять предложенную тему, аргументировано отклонить инициативную тему ВКР или, при согласии обучающегося, ее переформулировать.

На основании заявлений о закреплении тем ВКР, согласованных с потенциальными руководителями ВКР и заведующим кафедрой, деканат готовит проект приказа о закреплении тем и руководителей ВКР за обучающимися.

Закрепление тем и руководителей ВКР за обучающимися осуществляется приказом ректора Института.

Для подготовки выпускной квалификационной работы за обучающимся (несколькими обучающимися, выполняющими выпускную квалификационную работу совместно) распорядительным актом организации закрепляется руководитель выпускной квалификационной работы из числа работников организации и при необходимости консультант (консультанты).

Выпускная квалификационная работа, тема которой выбрана обучающимся произвольно, без согласования с кафедрой менеджмента и не утвержденная приказом ректора к защите не допускается.

Обучающемуся предлагается широкая тематика работ. При выборе темы следует учитывать не только интерес к конкретному разделу дисциплины, но и объем знаний, полученный при изучении дисциплин. По одной проблеме могут выполняться работы несколькими обучающимися при условии, если цели и задачи исследования различны. Эти различия должны быть отражены в плане работы.

Уточнение темы ВКР возможно не позднее, чем за месяц до предполагаемой даты защиты на основании личного заявления обучающегося на имя заведующего кафедрой, согласованного с руководителем.

Уточнение темы ВКР обучающихся согласовывается заведующим кафедрой и утверждается приказом ректора Института.

### **3. РУКОВОДСТВО И КОНТРОЛЬ ПОДГОТОВКИ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

Выпускная квалификационная работа выполняется под руководством руководителя, который назначается заведующим кафедрой из числа профессорско-преподавательского состава Института или специалистов по выбранной теме.

В обязанности руководителя ВКР входит:

- консультирование обучающегося в соответствии с календарным планом подготовки ВКР;
- разработка задания на ВКР по форме (до выхода на преддипломную практику) (Приложение 4,5);
- оказание помощи в подготовке плана ВКР;
- консультирование обучающегося по подбору литературы и фактического материала;
- содействие в выборе методики исследования;
- проведение систематических консультаций с обучающимся по проблематике работы, предоставление рекомендаций по содержанию ВКР;
- осуществление постоянного контроля за ходом подготовки ВКР в соответствии с календарным планом подготовки ВКР;
- проведение нормоконтроля ВКР;
- осуществление контроля за качеством подготовки ВКР и принятие решения о размещении завершённой ВКР обучающегося в Электронно-информационной образовательной среде (ЭИОС);
- информирование служебной запиской руководителя кафедры о неготовности ВКР;
- консультирование обучающегося при подготовке презентации, раздаточного материала и доклада для защиты ВКР;
- представление письменного отзыва о работе обучающегося в период подготовки ВКР по форме.

Кафедра разрабатывает и доводит до сведения обучающихся график консультаций руководителей по подготовке ВКР.

Обучающийся представляет ВКР руководителю согласно календарного плана подготовки ВКР. Подготовленная обучающимся работа проверяется в срок 7 дней руководителем работы, который дает письменное заключение по работе – отзыв (Приложение 7). В отзыве содержится характеристика **работы обучающегося в период подготовки выпускной квалификационной работы.**

В отзыве оцениваются: актуальность выбранной темы, соответствие содержания работы поставленной цели и задачам, полнота и качество разработки темы, ценность выводов, целесообразность и обоснованность практических предложений, уровень сформированности профессиональных и общепрофессиональных компетенций, теоретические знания и практические умения обучающегося, продемонстрированные им при исследовании темы выпускной квалификационной работы. Указывается степень самостоятельности обучающегося при выполнении работы;

личный вклад обучающегося в раскрытие проблем и разработку предложений по их решению; соблюдение календарного плана подготовки выпускной квалификационной работы. Заканчивается отзыв выводом о возможности (невозможности) допуска выпускной квалификационной работы к защите.

В случае выполнения выпускной квалификационной работы несколькими обучающимися руководитель выпускной квалификационной работы представляет отзыв об их совместной работе в период подготовки выпускной квалификационной работы.

Кафедра обеспечивает ознакомление обучающегося с отзывом не позднее чем за 5 календарных дней до дня защиты выпускной квалификационной работы.

Если представленный материал не отвечает требованиям, предъявляемым к выпускной квалификационной работе, то руководитель делает необходимые замечания и возвращает работу на доработку с указанием сроков устранения недостатков. После исправления она представляется на повторную проверку, с обязательным представлением первого отзыва.

В обязанности консультанта входит:

- оказывать консультационную помощь обучающемуся в выборе методики исследования, в подборе литературы и фактического материала в части содержания консультируемого вопроса;

- давать квалифицированные рекомендации в части содержания консультируемого вопроса;

- контролировать ход выполнения ВКР в части содержания консультируемого вопроса.

В обязанности обучающегося входит:

- разработать и согласовать с руководителем план ВКР;

- систематически работать над ВКР в соответствии с установленными сроками и требованиями, использовать методические рекомендации кафедры;

- оформить ВКР в соответствии с методическими рекомендациями кафедры по подготовке и защите ВКР;

- регулярно общаться с руководителем ВКР и информировать его, о проделанной работе;

- представить ВКР в установленные сроки.

Выпускная квалификационная работа рецензированию не подлежит.



#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Выпускная квалификационная работа должна отвечать следующим требованиям:

- наличие в работе всех структурных элементов исследования: теоретической, аналитической и практической составляющих;
- использование в аналитической части исследования обоснованного комплекса методов и методик, способствующих раскрытию сути проблемы;
- достаточность и современность использованного библиографического материала.

Структура выпускной квалификационной работы должна включать следующие разделы:

- титульный лист (Приложение 6);
- содержание (Приложение 9);
- введение;
- основная часть, структурированная на главы и параграфы;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения (при необходимости).

**Объем выпускной квалификационной работы, не считая приложения, должен составлять примерно 60-70 страниц.**

Рассмотрим более детально содержательную часть выпускной квалификационной работы.

**Введение** является вступительной частью ВКР, в которой необходимо:

- обосновать актуальность разрабатываемой темы, ее теоретическую и практическую значимость;
- определить границы исследования (объект, предмет);
- назвать основную цель работы и подчиненные ей более частные задачи, решение которых связано с реализацией поставленной цели;
- определить теоретические основы и привести список отечественных и зарубежных ученых и специалистов, внесших наиболее заметный вклад в исследование, анализ и решение проблем в тех областях, с которыми связана тема данной ВКР и труды которых использовались при ее написании;
- информационное обеспечение (законодательные и нормативно-правовые акты, материалы по исследуемому объекту за период не менее 3 лет);
- указать избранные методы исследования;
- изложить структуру работы.

**Введение должно содержать:**

- 1) краткое обоснование выбора темы ВКР, её актуальности и практической значимости в масштабах государства, региона, предприятия (организации);
- 2) определение объекта и предмета исследований;
- 3) общую характеристику цели работы и задач, которые необходимо решить для достижения поставленной цели;

4) определение применяемых в работе методов исследования и его теоретической базы.

Во введении не следует давать определения, информацию в форме таблиц или рисунков. Все формулировки должны быть краткими, четкими, логически последовательными, с соблюдением принципа субординации цели и задач.

**Актуальность темы ВКР** определяется значимостью теоретического и практического решения проблемы.

Обязательным элементом введения является формулировка **объекта и предмета исследования**.

**Объект исследования** – это совокупность связей, отношений и свойств, существующая объективно и служащая источником необходимой для исследователя информации.

Объект исследования всегда шире, чем его предмет. Если **объект**, проще говоря, – это область деятельности, то **предмет** – это изучаемый процесс в рамках объекта исследования.

Как правило, объектом ВКР выступает организация, на базе которой осуществляется исследование.

*Например*, объектом исследования в ВКР на тему «Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере ООО «Росинка»)» будет организация – ООО «Росинка», а предметом – процесс по совершенствованию управления персоналом исследуемой организации.

При написании ВКР следует учитывать, что именно предмет определяет тему квалификационной работы. Для исследования предмета формулируются цель и задачи исследования, которые всегда соотносятся между собой как общее и частное.

Цель выпускной квалификационной работы – это желаемый конечный результат исследования, обоснованный в процессе работы.

**Целью** выпускной работы может быть развитие теории или совершенствование практики управления (чаще всего она совпадает с названием работы).

*Например*, для темы ВКР «Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере ООО «Росинка»)» цель исследования может быть сформулирована так: «Анализ и оценка состояния процесса управления персоналом в ООО «Росинка» и разработка мероприятий по совершенствованию данного процесса».

Достижение поставленной цели предполагает решение ряда задач.

**Задачи** для ВКР представляют собой набор теоретических и практических действий, выполнение которых позволяет получить намеченные конечные результаты.

Задачи ставятся в форме перечисления:

- раскрыть...
- проанализировать...
- установить...
- выявить...
- показать...
- разработать,
- предложить.

Описание решения поставленных задач должно соответствовать содержанию глав параграфов ВКР, а их формулировки стать заголовками этих глав.

Каждая задача в свою очередь представляет собой совокупность частных задач (подзадач), составляющих параграфы глав работы. Таким образом, от правильной постановки цели и задач работы зависит вся логическая структура исследования, обоснованность наименования его глав и параграфов.

**Методы исследования** – это способы получения достоверных научных знаний, умений, практических навыков и данных в различных сферах жизнедеятельности. Например, в рамках исследования, возможно, использовать следующие методы:

- изучение и анализ научной литературы;
- изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики;
- моделирование, сравнение, анализ, синтез, интервьюирование, анкетирование и т.д.

**Теоретическими основами написания ВКР** являются труды ученых и практиков, которые внесли наиболее значимый вклад в исследование данной проблемы. Во введении необходимо указать фамилии ученых и практиков, труды которых легли в основу написания данной работы.

Введение заканчивается предложением: Поставленные цель и задачи определили структуру выпускной квалификационной работы, которая состоит из введения (далее перечисляется структура содержания работы).

**Рекомендуемый объем введения – 3-5 страниц.**

**Основная часть выпускной квалификационной работы** должна содержать, как правило, **три главы**. Она включает главы и параграфы в соответствии с логической структурой изложения. Название главы не должно дублировать название темы, а название параграфов – название глав. Формулировки должны быть лаконичны и отражать суть главы (параграфа).

## **Глава 1. Теоретические и методические подходы к постановке конкретной проблемы исследования**

В рамках написания данной главы необходимо:

-дать характеристику степени проработанности проблемы в литературных источниках (монографиях, журнальных и газетных статьях, материалах конференций и т.п.), а также уровня её реализации в практике работы организаций;

- наметить пути решения проблемы;

-определить сущность исследуемой проблемы, обобщить опыт (как позитивный, так и негативный) реализации рассматриваемой проблемы в деятельности отечественных и зарубежных организаций (предприятий);

-определить, какие процессы (организационные, экономические, социальные) составляют основу рассматриваемой проблемы;

-выделить состав и краткое содержание принципов и методов реализации изучаемой проблемы на практике;

-указать, какое место занимает рассматриваемая проблема в сложившейся системе управления организации.

По основным теоретическим положениям, необходимо представить дискуссионные вопросы и различные взгляды, точки зрения ученых, научных школ и систем.

Для этого следует более подробно освещать различные теории и взгляды, их содержание, обоснование, особенности по изучаемой проблеме.

Если тема выпускной квалификационной работы несет в себе требование анализа, оценки эффективности, разработки процесса, то в теоретической части должны быть изложены методы анализа, методы оценки эффективности, этапы и методики процесса разработки и др.

Также следует обратить внимание на проведение краткого анализа основополагающих нормативно-правовых актов по теме исследования.

В процессе изучения литературных источников очень важно найти сходства и различия точек зрения разных авторов, дать их анализ и обосновать свою позицию по данному вопросу.

Одно из главных требований данной главы – наличие конкретных ссылок на библиографические источники.

Положительным моментом в работе, способствующим обогащению теоретической части выпускной квалификационной работы, может стать обращение к передовому зарубежному и отечественному опыту.

Глава должна заканчиваться краткими выводами. Количество выводов может быть разным, однако должно составлять в пределах 3 – 5 пунктов.

**Рекомендуемый объем главы 1 – 20-22 страницы.**

## **Глава 2. Анализ проблемы исследования на конкретном предприятии (организации)**

В этой главе на основе разработанной методики исследования анализируется состояние проблемы на конкретном предприятии. Материалами для анализа могут быть планы работы организации, годовые отчеты, статистическая отчетность и другая служебная документация, изученная обучающимся.

Сначала даётся краткая характеристика исследуемого объекта. Здесь приводится справка, характеризующая объект исследования, рассматриваются основные показатели его деятельности. Даётся характеристика выпускаемой продукции или оказываемых услуг.

Далее проводится анализ производственной системы (производственно-хозяйственной деятельности) и системы управления конкретного объекта исследования.

После этого следует перейти к анализу состояния системы управления исследуемого объекта. Здесь приводится анализ подсистемы линейного руководства, целевых, функциональных и обеспечивающих подсистем системы управления организации.

В процессе анализа системы управления исследуемого объекта следует определить место в ней изучаемой проблемы и остановиться на подробном анализе её решения в исследуемой организации.

При этом автор работы должен разработать методику проведения анализа, из которой должно быть ясно, какие показатели исследуются, каким образом получена информация для анализа тех или иных показателей, каким способом анализируется состояние показателей.

В процессе анализа необходимо не столько констатировать факты, сколько выявлять причины происходящих изменений и давать количественную оценку их

влияния на состояние и динамику анализируемых показателей. Выявляются факторы, оказывающие как негативное, так и позитивное влияние.

Таким образом, основная задача аналитической части выпускной работы состоит в том, чтобы дать точную характеристику объекта исследования, проанализировать и оценить качество процесса управления им, проанализировать и оценить результаты управленческой деятельности в той узкой области, которая является предметом исследования ВКР. Полученные выводы должны стать основой для разработки рекомендаций в проектной части работы (главе 3).

При этом необходимо учитывать следующее. Во-первых, приводимые факты и цифровой материал должны быть достоверными (необходимые ссылки на источники информации). Во-вторых, при подборе фактических данных из разных источников для сравнения следует обеспечить их сопоставимость. В-третьих, цифровой материал должен отражать общую направленность и закономерность исследуемого процесса, а не исключения из них.

**Рекомендуемый объем главы 2 – 20-25 страниц.**

### **Глава 3. Разработка предложений по совершенствованию деятельности предприятия и оценка их эффективности в рамках изучаемой проблемы**

Результаты анализа служат базой для разработки и обоснования в работе конкретных управленческих решений для улучшения экономического состояния объекта исследования и совершенствования системы менеджмента.

В частности, намечаются пути использования вскрытых резервов, устранение выявленных недостатков, обосновываются решения, обеспечивающие реализацию целей и задач работы.

При подготовке этой главы автор должен использовать основные принципы: системный подход, т.е. учет всех или большинства взаимообуславливающих задач управления объектом; комплексный подход с позиций оперативного и стратегического управления; динамичность, предполагающую регулярную корректировку подготовленных документов в связи с изменившимися условиями работы базовой организации, содержанием деятельности аппарата управления, а также с методами выполнения управленческих работ.

Разработка рекомендаций предполагает, что на основании анализа, выявления недостатков и возможностей разрешения проблемы обучающийся приводит достаточно полные и аргументированные предложения и рекомендации.

Например, в соответствии с предложениями по совершенствованию системы управления целесообразно внести изменения в действующую систему управления организации – структурную и функциональную схемы, процедуры выполнения управленческих работ, положения об организации и ее структурных подразделениях, планы работ и т.д.

В данной главе выполняются расчеты экономической эффективности от предлагаемых мероприятий; обосновываются экономические, социальные и другие последствия полученных результатов.

**Рекомендуемый объем главы 3 – до 20 страниц.**

**Заключение** (4-5 страниц текста) должно отражать практическую значимость выполненной работы. Оно включает в себя:

- оценку общего состояния объекта исследования и/или оценку изученности исследуемой проблемы;
- итоги анализа изучаемой проблемы в организации (регионе, отрасли); обобщенные выводы по теме исследования;
- перечень и краткую характеристику предлагаемых мероприятий по устранению недостатков и совершенствованию экономических отношений и механизмов управления, а также итоги расчета экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Допустима нумерация сделанных выводов (предложений, рекомендаций) с указанием их адресатов (кому для реализации адресованы предложения: органам федеральной власти и управления, муниципальным структурам, конкретным предприятиям и др.).

Предложения по использованию результатов работы, возможности их внедрения оформляются справкой о внедрении по форме (Приложение 10).

**Список использованных источников** должен содержать сведения об источниках, которые использовались при написании выпускной квалификационной работы (не менее 40):

- законы Российской Федерации (в прямой хронологической последовательности);
- Указы Президента Российской Федерации (в той же последовательности);
- постановления Правительства Российской Федерации (в той же очередности);
- нормативные акты, инструкции;
- иные официальные материалы (резолюции-рекомендации международных организаций и конференций, официальные доклады, официальные отчеты и т.д.);
- монографии, учебники, учебные пособия (в алфавитном порядке);
- авторефераты диссертаций (в алфавитном порядке);
- научные статьи (в алфавитном порядке);
- интернет-ресурсы.

**В приложения** включаются связанные с выполненной ВКР материалы, которые по каким-либо причинам не могут быть внесены в основную часть: справочные материалы, таблицы, схемы, нормативные документы, образцы документов, инструкции, методики (иные материалы), разработанные в процессе выполнения работы, иллюстрации вспомогательного характера и т.д.

Приложения подлежат нумерации в той последовательности, в которой их данные используются в выпускной квалификационной работе.

### **Стиль изложения научных материалов**

ВКР должна быть выдержана в научном стиле, который обладает некоторыми характерными особенностями.

Прежде всего, научному стилю характерно использование конструкций, включающих употребление местоимений первого лица единственного и множественного числа, местоимений второго лица единственного числа. В данном случае предполагается использовать неопределенно-личные предложения (например, «Сначала производят отбор факторов для анализа, а затем устанавливают их влияние на показатель»), формы изложения от третьего лица (например, «Автор полагает...»), пред-

ложения со страдательным залогом (например, «Разработан комплексный подход к исследованию...»).

В научном тексте нельзя использовать разговорно-просторечную лексику. Необходимо применять терминологические названия. Если есть сомнения в стилистической окраске слова, лучше обратиться к словарю.

Важнейшим средством выражения смысловой законченности, целостности и связности научного текста является использование специальных слов и словосочетаний. Подобные слова позволяют отразить следующее:

-последовательность изложения мыслей (в начале, прежде всего, затем, во-первых, во-вторых, значит, итак);

-переход от одной мысли к другой (прежде чем перейти к, обратимся к, рассмотрим, остановимся на, рассмотрев, перейдем к, необходимо остановиться на, необходимо рассмотреть);

-противоречивые отношения (однако, между тем, в то время как, тем не менее);

-различную степень уверенности и источник сообщения (конечно, разумеется, действительно, видимо, надо полагать, возможно, вероятно, по сообщению, по сведениям, по мнению, по данным);

-итог, вывод (итак; таким образом; в заключение отметим; все сказанное позволяет сделать вывод; подводя итог, следует сказать; резюмируя изложенное, отметим).

Для выражения логической последовательности используют сложные союзы: благодаря тому что, между тем как, так как, вместо того чтобы, ввиду того что, оттого что, вследствие того что, после того как, в то время как и др.

Особенно употребительны производные предлоги (в течение, в соответствии с, в результате, в отличие от, наряду с, в связи с, вследствие и т.п.).

В качестве средств связи могут использоваться местоимения, прилагательные и причастия (данные, этот, такой, названные, указанные, перечисленные).

В научной речи очень распространены указательные местоимения «этот», «тот», «такой». Местоимения «что-то», «кое-что», «что-нибудь» в тексте научной работы обычно не используются.

Для выражения логических связей между частями научного текста используются следующие устойчивые сочетания: приведем результаты; как показал анализ; на основании полученных данных.

Для образования превосходной степени прилагательных чаще всего используются слова «наиболее», «наименее». Не употребляется сравнительная степень прилагательного с приставкой по- (например, повыше, побыстрее).

Сокращение слов в тексте не допускается (за исключением общепринятых).

В тексте используются только арабские цифры, но при нумерации кварталов, полугодий допускается использование римских цифр.

При записи десятичных дробей целая часть числа от дробной должна отделяться запятой (например: 15,6 тыс. руб., 18,5 %).

Изложение материала в бакалаврской работе должно быть последовательным и логичным. Все главы должны быть связаны между собой. Особое внимание следует обращать на логические переходы от одной главы к другой, от параграфа к параграфу, а внутри параграфа – от вопроса к вопросу.

ВКР должна быть распечатана и сброшюрована.

Содержание ВКР в обязательном порядке проверяется обучающимся в системе «**Антиплагиат. ВУЗ**». В случае выявления заимствований в объеме более **30%**, обучающийся не допускается к защите ВКР.

## **5. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

### **Оформление титульного листа**

Титульный лист является первой страницей ВКР и оформляется на типовом бланке (Приложение 6). Поля страницы: слева - 30 мм, сверху - 25 мм, справа - 10 мм, снизу - 25 мм.

### **Оформление содержания**

Слово **СОДЕРЖАНИЕ** печатается заглавными буквами в верхней части листа посередине, шрифт Times New Roman, размер 14 кг, жирный (Приложение 9).

После слова СОДЕРЖАНИЕ оставляется отступ 12 пт.

(В файле «Формат» находите «Абзац→Интервал→После», ставите в окошке 12 пт).

Текст в содержании печатается строчными буквами, шрифт Times New Roman, размер 14 кг, обычный, междустрочный интервал 1,5.

(Снова «Формат→Абзац→Отступ→ Слева» →0,5 см)

Название главы выравнивается по центру, без отступа.

Название параграфа выравнивается по центру с отступом 0,5 см.

(Снова «Формат→Абзац→Отступ→ Слева» →0,5 см)

Знак параграфа (§) не ставится.

Перенос текста в названии глав и параграфов не допускается.

Разделы ВКР, Введение, заключение, список использованных источников, а также названия глав, печатаются строчными буквами, шрифт Times New Roman, размер 14 кг, жирный.

Образец оформления содержания представлен в Приложении 7.

### **Оформление основного текста**

1. Текст печатается на стандартных листах формата А4 с одной стороны шрифтом Times New Roman размером 14 кеглей (через 1,5 интервала).

2. Поля страницы: слева - 30 мм, сверху - 25 мм, справа - 10 мм, снизу - 25 мм.

3. Расстановка переносов – автоматически, отступ – 1,25 см, выравнивание текста – по ширине.

4. В работе используется сквозная нумерация страниц, включая список использованных источников и приложений. На первой странице (титульном листе) номер не ставится. Нумерация начинается с «**СОДЕРЖАНИЯ**», то есть с цифры 2. Номера страниц проставляются внизу по центру.



5. Каждая глава, а также введение, заключение, список использованных источников, приложения начинаются с новой страницы.

Главы работы должны быть пронумерованы арабскими цифрами, после номера главы ставится точка (по образцу: **ГЛАВА 1. ....**). Номер параграфа каждой главы в работе состоит из номера главы и непосредственно номера параграфа в данной главе, отделенного от номера главы точкой. Знак параграфа не требуется (по образцу: **1.1 ...**).

Наименование **ГЛАВ**, а также разделов **«ВВЕДЕНИЕ»**, **«ЗАКЛЮЧЕНИЕ»**, **«СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ»**. **«ПРИЛОЖЕНИЯ»** записывают в виде заголовков печатаются **ЗАГЛАВНЫМИ** буквами, шрифтом Times New Roman, размер 14, жирный, по центру строки (без отступа).

После названия главы ставится отступ 12 пт.

(Находите файл «Формат→Абзац→Интервал→ После», в окошке ставите 12 пт).

Названия параграфов печатаются строчными буквами (кроме первой, которая пишется заглавной), шрифтом Times New Roman, размер 14, полужирный по центру строки.

Пример,

## **ВВЕДЕНИЕ**

Или:

### **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО КРЕДИТОВАНИЯ**

#### **1.1 Сущность, принципы и функции потребительского кредитования**

6. Расстояние между заголовками и последующим текстом должно быть равно 10 мм или 12 пт, расстояние между заголовком нового параграфа и последней строчкой предыдущего – 13 мм или 18 пт.

### **Оформление рисунков**

Название рисунка пишется под рисунком по центру без абзацного отступа, начиная со слова Рисунок 1. После номера **точка не ставится**, ставится **тире** и с большой буквы пишется название. После названия точка не ставится. Название и номер рисунка печатаются шрифтом Times New Roman, 14 кеглей, 1 интервал. Сам рисунок выравнивается по центру страницы, без абзацного отступа. Если наименование рисунка состоит из нескольких строк, то его следует записывать через один межстрочный интервал. Перенос слов в наименовании графического материала не допускается.

При необходимости название рисунка должно содержать единицы измерения или они могут быть на рисунке.

В тексте слово «рисунок» не сокращается и пишется с маленькой (строчной) буквы (рисунок 1), (см. рисунок 1), точки в скобках не ставятся. Сокращения не до-

пускаются. Название рисунка выравнивается по центру страницы, **без применения полужирного шрифта.**

В тексте обязательно должны быть ссылки и пояснения к приводимому иллюстративному материалу (рисункам). В конце названия рисунка делается сноска на его источник:

– для авторских иллюстраций следует подписывать «Составлено по данным» и указать основную литературу, которую использовали для расчетов или составления таблицы; шрифт Times New Roman, 12 кеглей, курсив, 1 интервал, выравнивание ширине.

Например, *Составлено по данным: Бухгалтерский баланс АО «Тинькофф Банк». - URL: <https://www.tinkoff.ru> (дата обращения: 26.05.2020)*

– заимствованные иллюстрации сопровождаются ссылками на источник, указывая номера страниц, откуда была взята информация, шрифт Times New Roman, 12 кеглей, курсив, 1 интервал, выравнивание ширине.

Например, *Источник: Иванов, И.А. Банковское дело. - Москва: КНОРУС, 2016. - С.75*

После названия рисунка ставится отступ 12 пт.

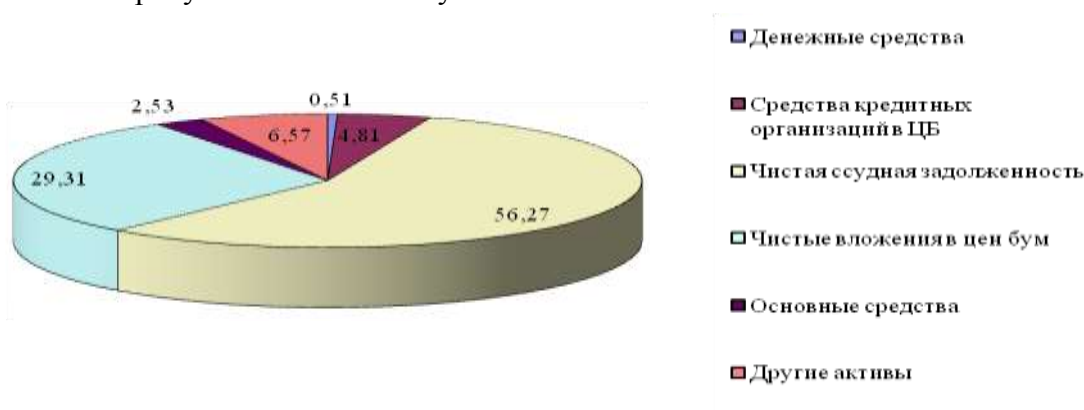


Рисунок 1 - Структура активов АО «Тинькофф Банк» в 2017 г., в %

*Составлено по данным: Бухгалтерский баланс АО «Тинькофф Банк». - URL: <https://www.tinkoff.ru> (дата обращения: 26.05.2020)*

↑ 12 пт  
↓

Рисунки (схемы, диаграммы считаются рисунком) нумеруются по порядку (сквозная нумерация: 1,2,3,.....10).

### Оформление таблиц

Нумерация таблиц производится сквозная по всей работе. Каждая таблица должна иметь название и номер. Слово «Таблица» пишется полностью, шрифт 14. Название таблицы следует помещать над таблицей слева, без абзацного отступа в одну строку с ее номером через тире, точка в конце названия не ставится, **без применения полужирного шрифта.**

Если наименование таблицы занимает две строки и более, то его следует записывать через один межстрочный интервал.

После таблицы делается сноска на источник таблицы:

– для авторских таблиц следует подписывать «Рассчитано по», и указать основную литературу, которую вы использовали для расчетов или составления таблицы;

*Рассчитано по: Российская экономическая газета. – Москва, 2015. - С. 23; Петров Г.Р. Динамика доходов граждан за 2015 г. // Экономика. - 2015. - №5.- С.2*

*Рассчитано по: Баланс ПАО «Сбербанк России» за 2016 год. - URL: <http://www.sberbank.ru> (дата обращения: 26.05.2020)*

– заимствованные таблицы сопровождаются ссылками на источник, указывая номера страниц, откуда была взята информация, шрифт Times New Roman, 12 кеглей, курсив, 1 интервал, выравнивание ширине.

Например, *Источник: Иванов, И.А. Банковское дело. - Москва: КНОРУС, 2016. - С.75*

Таблица 1 - Анализ финансовых результатов ПАО «Почта Банк» за 2016-2018 гг.

Показатель	2016	2017	2018	Изменения 2017 к 2016, +/-	Изменения 2018 к 2017, +/-
1	2	3	4	5	6
Прибыль (убыток) до налогообложения, млрд.руб.	0,38	5,15	10,40	4,77	5,25
Возмещение (расход) по налогам, млрд.руб.	0,30	1,43	2,3	1,13	0,87
Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности, млрд.руб.	0,08	3,72	8,08	3,64	4,36
Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности, млрд.руб.	-0,02	-0,02	-0,02	-0,018	-
Прибыль (убыток) за отчетный период, млрд.руб.	0,08	3,72	8,06	3,64	4,34
ROA, %	0,10	1,43	3,53	1,33	2,1
ROE, %	0,80	20,46	32,67	19,66	12,21
CIR, %	49,40	87,53	92,53	38,13	5,0
Чистая процентная маржа, %	20,30	17,53	18,16	-2,77	0,63

↑ 12 пт  
↓

После таблицы ставится отступ 12 пт.

Допускается перенос таблицы на другую страницу с соблюдением нумерации граф и указанием слева *Продолжение таблицы 1*, *Окончание таблицы 1* применяя, курсив. Не допускается при переносе отделять заголовок таблицы от самой таблицы, оставлять на странице только «шапку» таблицы без записи хотя бы одной строки табличных данных. Итоговая строка также не должна быть отделена от таблицы.

Пример:

*Продолжение таблицы 1*

1	2	3	4	5	6
Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности, млрд.руб.	0,08	3,72	8,08	3,64	4,36
Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности, млрд.руб.	-	-	-	-	-
	0,0002	0,002	0,002	0,0018	-

### Окончание таблицы 1

1	2	3	4	5	6
ROA, %	0,10	1,43	3,53	1,33	2,1
ROE, %	0,80	20,46	32,67	19,66	12,21
CIR, %	49,40	87,53	92,53	38,13	5,0

Рассчитано по: Отчет о финансовых результатах ПАО «Почта Банк». URL: <https://www.pochtabank.ru/>

В таблицах допускается применять меньший размер шрифта (12), чем в основном тексте, и одинарный междустрочный интервал.

Цифры в таблицах выравниваются по центру без отступа. Если в какой-либо строке таблицы нет данных, то в ней ставят прочерк (тире). Внесение в таблицу незаполненных граф и строк не допускается.

Текст в таблице выравнивается предпочтительно по левому краю, либо по ширине.

В таблице необходимо указывать единицы измерения показателей. Единицы измерения могут указываться в заголовке таблицы через запятую, если все показатели выражены в одних единицах; в заголовках и подзаголовках граф; в отдельной графе.

### Оформление перечислений

В работе могут быть приведены перечисления, которые выделяются абзацным отступом. Рекомендуется использовать функцию автоматического составления списка.

(Файл «Формат→Список→ Нумерованный (маркированный)»).

**В нумерованном списке** после номера ставится точка. Текст после точки печатается с заглавной буквы. В конце строки ставится точка.

1. Здания.
2. Сооружения.
3. Машины.

Для дальнейшей детализации используют маркер в виде тире:

1. Здания:
  - одноэтажные;
  - многоэтажные.

**В маркированном списке** каждая строка начинается со строчной буквы, в конце строки ставится точка с запятой. В последней строке ставится точка.

Например:

- здания;
- сооружения;
- машины;
- оборудование.

Для дальнейшей детализации перечисления используют арабские цифры, после которых ставят скобку, приводя их со смещением вправо на два знака относительно перечислений.

- макроэкономические риски:
  - 1) риск инфляционных ожиданий;

2) риск изменения процентной ставки.

Важно помнить, что текст всех имеющихся элементов перечисления обязан грамматически подчиняться основной вводной фразе, предшествующей перечислению.

### Оформление сносок

Ссылки на документы (библиографические ссылки). Допускаются следующие формы ссылок: на документ в целом, на определенный фрагмент документа, на группу документов.

Подстрочные ссылки располагаются внизу страницы, под строками основного текста, в сноске. Нумерация сносок отдельная на каждой странице начинается с 1.

В сноске обязательно указывать автора (фамилия и инициалы), название работы, год издания, номера страниц, для статей – название журнала, номер, страница.

В тексте работы при упоминании какого-либо автора надо указать сначала его инициалы, затем фамилию (например, как подчеркивает В. И. Петров; по мнению В. Н. Иванова; следует согласиться с В. В. Сергеевыми т. д.). В сноске (ссылке), наоборот, сначала указывается фамилия, затем инициалы автора (т. е. Петров, В.И., Иванов, В.Я., Сергеев, В.В. и т. д.).

При использовании научной работы (книги, статьи) в первый раз в сноске даются все выходные данные о ней (фамилия и инициалы автора, название, место издания, год, страница). При указании места издания населенный пункт указывается полностью. Непосредственно под ней и располагаются примечания, каждое из которых начинается с красной строки.

Сноски должны печататься на тех страницах, к которым относятся, и иметь **постраничную нумерацию**. Сноски печатаются 10 шрифтом. В работе необходимо использовать автоматическое оформление сносок:

(Вставка→Ссылка→Сноска→ Внизу страницы; Нумерация→ На каждой странице).

Текст сноски печатается шрифтом Times New Roman, 10 кеглей, нежирный, 1 интервал, без отступа.

Например:

<sup>1</sup> Финансовые показатели, используемые для оценки деятельности коммерческого банка // Вестник Евразийского гуманитарного института. - 2019. - № 1. - С. 125

или

<sup>1</sup> Банковское дело: Учебное пособие. / кол. авт., под ред. О.И. Лаврушина. 3-е изд. перераб. и доп. - Москва: КНОРУС, 2016. - С.75

При последующем упоминании того же произведения в сноске на новой странице достаточно написать:

---

<sup>1</sup> Коробова, Г.Г. Указ. соч. - С. 204

При повторном упоминании того же произведения в сноске на той же странице достаточно написать:

---

<sup>1</sup> Там же. - С. 205

При использовании статьи в ссылке указываются фамилия и инициалы автора, название, журнал, год, номер, страница (на которой находится соответствующий текст). Например:

<sup>1</sup> Петров, А.В. Земельные отношения в дореволюционной России // Государство и право. - 2018. - №3. - С.15

При использовании коллективных работ приводятся название работы, фамилия и инициалы ее ответственного редактора.

При использовании в работе нормативных правовых актов необходимо в сносках указывать все выходные регистрационные данные.

При первом упоминании нормативно-правового акта в тексте работы следует в сноске указать его полное наименование, кем и когда принят, и обязательно дату и источник опубликования.

Например: В соответствии с Гражданским кодексом РФ недвижимое имущество подлежит обязательной государственной регистрации.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Гражданский кодекс РФ (часть 1) от 30.11.1994 №51-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 1994. - №32. -Ст. 3301

При дальнейшем упоминании того же нормативного правового акта можно использовать его краткое название, например: в соответ. со ст. 348 ГК РФ. Однако обязательно следует назвать статьи или пункты акта, имеющие отношение к вопросу. Сноска с указанием выходных регистрационных данных в этом случае не обязательна.

При использовании интернет-источников: указывается название статьи и адрес сайта. Например:

<sup>1</sup> Официальный сайт института народнохозяйственного прогнозирования РАН. - URL: <http://www.ecfor.ru> (дата обращения: 26.05.2020)

<sup>1</sup> Веселов, Ф. В., Соляник, А. И. Стимулирование инвестиций в технологическое обновление тепловой энергетики. - URL: <https://ecfor.ru/publication/stimulirovanie-investitsij-v-tehnologicheskoe-obnovlenie-teplovoj-energetiki/> (дата обращения: 26.05.2020)

## Оформление формул

Все расчеты, выполняемые по ходу разработки ВКР, приводятся в тексте с надлежащими обоснованиями и пояснениями, с указанием значимости и размерности величин, входящих в формулы. Формулы и уравнения рекомендуется выделять в отдельную строку.

Выше и ниже формулы должно быть оставлено не менее одной свободной строки.

Если формула не умещается в одну строку, то она должна быть перенесена после знака равенства (=) или после знаков плюс (+), минус (-), умножения (x), деления (:), или других математических знаков, причем знак в начале следующей строки повторяют. При переносе формулы на знаке, символизирующем операцию умножения, применяют знак "X".

Формулы набираются с применением компьютерного редактора формул. Для написания формул в работе рекомендуется использовать редактор формул Microsoft Equation 3.0.

(Файл «Вставка→Объект→ Microsoft Equation 3.0.)

Размеры знаков для формул: прописные буквы и цифры – 7-8 мм, строчные – 4 мм, показатели степени и индексы – не менее 2мм.

Формула размещается в крайне левом положении на строчке и подлежит обязательной нумерации. Номер проставляют в круглые скобки арабскими цифрами, помещая их в крайнее правое положение на строчке в скобках, нумерация сквозная (1,2,3,.....10)

Расшифровка символов и значений числовых коэффициентов, входящих в формулу, должна быть приведена непосредственно после формулы. Значение каждого символа дается с новой строки в той последовательности, в какой они приведены в формуле. Первая строка расшифровки должна начинаться со слова «где» без двоеточия после него. Слово «где» пишется с абзацным отступом. Значение каждого символа и числового коэффициента необходимо приводить с новой строки. В конце расшифровки значение каждого символа дают через точку с запятой, а его размерность – сокращенно.

Например:

$$\Delta = t \cdot \sqrt{\frac{w(1-w)}{n}} \quad (1)$$

где  $\Delta$  – предельная ошибка выборки;

$t$  – кратность ошибки, связывающая размер ошибки с заданной вероятностью;

$w$  – выборочная доля или частота наступления события в эксперименте;

$n$ – объем выборки.

### Оформление списка использованных источников

*Список использованных источников* в работе. Список использованных источников состоит из трех частей, нумерация частей сквозная:

- нормативные правовые акты;
- литература;
- Интернет-ресурсы.

*Нормативные правовые акты* располагаются в соответствии с убыванием их юридической силы в следующем порядке:

- Конституция Российской Федерации;
- кодексы по алфавиту;
- Законы Российской Федерации – по хронологии;
- Указы Президента Российской Федерации – по хронологии;
- акты Правительства Российской Федерации – по хронологии вне зависимости от вида нормативного акта;
- акты министерств и ведомств – по хронологии вне зависимости от ведомственной принадлежности и видов актов;
- решения иных государственных органов и органов местного самоуправления – по алфавиту, а затем – по хронологии;
- нормативные акты иностранных государств, не действующих на территории Российской Федерации.

**Внимание!** Заглавие ресурса, присвоенное ему автором, составителем, издателем или производителем, – приводят в том виде, в каком оно дано в пред-

писанном источнике информации, в той же последовательности и с теми же грамматическими знаками.

Пример оформления:

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 10.07.2002 N 86-ФЗ (ред. от 02.12.2019) «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» - URL: <https://cbr.ru/today/bankstatus/>(дата обращения: 26.05.2020)
2. Федеральный закон от 02.12.1990 №395-1-ФЗ «О банках и банковской деятельности» // Собрание законодательства РФ, 05.02.1996, N 6. Ст. 492. (дата обращения: 26.05.2020)
3. ....
- .....
8. Агибалов, А. В. Международные валютно-кредитные отношения: учебное пособие / А. В. Агибалов, Е. Е. Бичева, Л. Н. Сотникова. — Воронеж: Воронежский Государственный Аграрный Университет им. Императора Петра Первого, 2016. — 271 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/72695.html> (дата обращения: 26.05.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
9. Балихина, Н. В. Финансы и налогообложение организаций: учебник для магистров, обучающихся по направлениям «Финансы и кредит» и «Экономика» / Н. В. Балихина, М. Е. Косов, Т. Н. Оканова. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 623 с. — ISBN 978-5-238-02389-2. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81587.html> (дата обращения: 26.05.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
10. Белотелова, Н. П. Деньги. Кредит. Банки: учебник / Н. П. Белотелова, Ж. С. Белотелова. — 5-е изд. — Москва: Дашков и К, 2019. — 380 с. — ISBN 978-5-394-03054-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85216.html> (дата обращения: 26.05.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
11. Голодова, Ж.Г. Финансы и кредит: Учебное пособие/ Ж.Г. Голодова. - Москва: ИНФРА, 2017.- 448 с.
12. Гурнович, Т. Г. Международные валютно-кредитные отношения: учебное пособие для студентов бакалавриата (направление подготовки - 38.03.00 Экономика) / Т. Г. Гурнович, Е. А. Остапенко. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, СЕКВОЙЯ, 2017. — 290 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/76117.html> (дата обращения: 26.05.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
13. Ермоленко, О. М. Организация деятельности Центрального банка: учебное пособие для студентов-бакалавров, обучающихся по направлению подготовки «Экономика» / О. М. Ермоленко, А. А. Мокропуло, Т. Л. Оганесян. — Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 113 с. — ISBN 978-5-93926-295-8. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/66846.html> (дата обращения:



- 26.05.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
- 14.Заббарова, О. А. Налоги и налогообложение: учебное пособие / О. А. Заббарова. — Саратов: Вузовское образование, 2018. — 244 с. — ISBN 978-5-4487-0318-8. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/77440.html> (дата обращения: 26.05.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
- 15.Калинин, Н. В. Деньги. Кредит. Банки: учебник для бакалавров / Н. В. Калинин, Л. В. Матраева, В. Н. Денисов. — Москва: Дашков и К, 2018. — 304 с. — ISBN 978-5-394-02426-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85247.html> (дата обращения: 26.05.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
- 16.Колчина, Н. В. Финансы организаций: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, направлению подготовки «Финансы и кредит» / Н. В. Колчина, О. В. Португалова. — 6-е изд. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 399 с. — ISBN 978-5-238-02810-1. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71068.html> (дата обращения: 26.05.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
- 17.Кочергин, Д. А. Электронные деньги: учебное пособие / Д. А. Кочергин. — 2-е изд. — Москва, Саратов: ЦИПСИР, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 424 с. — ISBN 978-5-4486-0772-1. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/86157.html> (дата обращения: 26.05.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
- 18.Крымова, И. П. Организация деятельности центрального банка: учебное пособие / И. П. Крымова, С. П. Дядичко. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 333 с. — ISBN 978-5-7410-1734-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71297.html> (дата обращения: 26.05.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
- 19.Методика рейтинговой оценки банковской деятельности // Вестник Евразийского гуманитарного института - 2019. - № 2. - С. 94-102.
- 20.Нешиной, А. С. Финансы и кредит: учебник / А. С. Нешиной. — 7-е изд. — Москва: Дашков и К, 2019. — 576 с. — ISBN 978-5-394-03224-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85303.html> (дата обращения: 26.05.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
- 21.О'Нил, Уильям Как делать деньги на фондовом рынке: Стратегия торговли на росте и падении / Уильям О'Нил ; перевод А. Шматов. — 8-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 330 с. — ISBN 978-5-9614-5552-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82879.html> (дата обращения: 26.05.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
- 22.Организация деятельности коммерческого банка: учебное пособие / Е. М. Джурбина, С. Е. Грицай, В. П. Юрина, Е. В. Пирская. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2015. — 178 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL:

<http://www.iprbookshop.ru/62970.html> (дата обращения: 26.05.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

23.Официальный сайт Международной академии экспертизы и оценки. - URL: <https://банковское-дело.маэо.рф> (дата обращения 26.05.2020)

24.Челноков, В. А. Деньги. Кредит. Банки: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности (080105) «Финансы и кредит» / В. А. Челноков. — 2-е изд. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 480 с. — ISBN 978-5-238-01222-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81765.html> (дата обращения: 26.05.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

25.Финансы бюджетных организаций: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, специальности «Финансы и кредит» / Г. Б. Поляк, Л. Д. Андросова, В. В. Карчевский [и др.]; под редакцией Г. Б. Поляк. — 2-е изд. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 463 с. — ISBN 978-5-238-02088-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/74949.html> (дата обращения: 26.05.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

26.Шуляк, П. Н. Финансы: учебник для бакалавров / П. Н. Шуляк, Н. П. Белотелова, Ж. С. Белотелова ; под редакцией П. Н. Шуляка. — 2-е изд. — Москва: Дашков и К, 2019. — 383 с. — ISBN 978-5-394-03087-1. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85182.html> (дата обращения: 26.05.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

27.....

.....

40.Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций: Пособие / Шапкин А.С., Шапкин В.А., - 9-е изд. - Москва: Дашков и К, 2018. - 544 с.

### **ВНИМАНИЕ!**

Нумерация списка использованных источников, начиная с нормативных актов, не разрывается, а идет по порядку.

### **Оформление приложения**

Приложения подлежат нумерации в той последовательности, в которой их данные используются в работе (1,2,3,.....10). Каждое приложение должно начинаться с новой страницы с указанием наверху посередине страницы слова «**ПРИЛОЖЕНИЕ**» и проставляется порядковый номер, точка после номера не ставится **ПРИЛОЖЕНИЕ 1**, без абзацного отступа.

Слово **ПРИЛОЖЕНИЕ 1** пишется заглавными буквами, шрифтом Times New Roman, размер 14 кеглей, полужирный.

Приложение должно иметь заголовки, который пишется с прописной буквы и отдельной строкой по центру, без абзацного отступа.

После слова **ПРИЛОЖЕНИЕ 1** ставится отступ 12 пт.

(Находите файл «Формат→Абзац→Интервал→ После», в окошке ставите 12 пт).

Приложения должны иметь общую с основным текстом работы сквозную нумерацию страниц.

Если приложение не помещается на одном листе, то по центру следующей страницы проставляют Продолжение **ПРИЛОЖЕНИЯ 1**, без точки после цифры, слово **ПРИЛОЖЕНИЕ** жирным.

Если в качестве приложения используется документ, имеющий самостоятельное значение, его брошюруют в работу в оригинале. На его титульном листе по центру пишут слово **ПРИЛОЖЕНИЕ** и проставляют номер, а страницы документа, включают в общую нумерацию страниц.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

Анализ финансовых результатов ПАО «Почта Банк» за 2016-2018 гг.

### **6. ПРАВИЛА ПОДГОТОВКИ К ЗАЩИТЕ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

Для контроля готовности обучающихся к защите ВКР перед государственной экзаменационной комиссией кафедра организует и проводит предварительную защиту выпускных квалификационных работ за 14 календарных дней до начала Государственной итоговой аттестации (ГИА).

Явка обучающихся на предварительную защиту является обязательной. Процедура предварительной защиты ВКР устанавливается заведующим выпускающей кафедрой. Цель проведения предзащиты – выявление уровня готовности ВКР и помощь обучающимся в подготовке к ее защите.

**Документы, предоставляемые обучающимся на предзащиту.**

1. Полностью оформленная ВКР.
2. Отзыв руководителя (Приложение 7).
3. Полностью оформленное Задание на ВКР, Календарный план подготовки ВКР (Приложения 4, 5).
4. Отчет об объеме заимствований (Приложение 13).
5. Справка о внедрении (при наличии) (Приложение 10).
6. Доклад, раздаточный материал (Приложения 11, 12).

После отметки заведующим кафедрой о допуске ВКР к защите перед государственной экзаменационной комиссией ВКР брошюруется в следующем порядке:

1. Титульный лист (Приложение 6).
2. Задание на ВКР/Календарный план подготовки ВКР (Приложения 4, 5).
3. Отзыв руководителя (Приложение 7).
4. Справка об объеме заимствований (Приложение 13).
5. Справка о внедрении (при наличии) (Приложение 10).
6. Текст ВКР с приложениями.
7. Последний лист ВКР (Приложение 8).
8. Конверт с электронным носителем с полностью завершенной и оформленной ВКР, с отсканированными заданием на ВКР/Календарным планом подготовки ВКР, отзывом руководителя, Справкой об объеме заимствований. Справкой о внедрении (при наличии) Выпускная квалификационная работа, отзыв передаются в гос-

ударственную экзаменационную комиссию не позднее чем за 2 календарных дня до дня защиты выпускной квалификационной работы.

Тексты выпускных квалификационных работ, отсканированные Задание на ВКР/Календарный план подготовки ВКР, отзыв руководителя, Справка об объеме заимствований, Справка о внедрении (при наличии) размещаются обучающимся в Электронно-библиотечной системе Института не позднее чем за 2 календарных дня до дня защиты выпускной квалификационной работы.

## **7. ПОРЯДОК ЗАЩИТЫ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

Государственная итоговая аттестация проводится государственными экзаменационными комиссиями в целях определения соответствия результатов освоения обучающимися основных образовательных программ соответствующим требованиям федерального государственного образовательного стандарта

К государственной итоговой аттестации допускается обучающийся, не имеющий академической задолженности и в полном объеме выполнивший учебный план или индивидуальный учебный план по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) Управление малым бизнесом.

Открытая защита ВКР состоит из следующих этапов:

– доклад, в котором обучающийся должен отразить: основные проблемы исследования, важнейшие теоретические и практические положения работы, предлагаемые рекомендации, основные выводы (продолжительность доклада составляет не более 7 минут);

– оглашение отзыва руководителя;

– ответы на вопросы председателя и членов ГЭК.

При защите выпускной квалификационной работы оценивается:

– глубокая теоретическая проработка исследуемых вопросов на основе анализа используемых источников;

– полнота и глубина раскрытия темы, правильное соотношение теоретического и фактического материала, связь теоретических положений с практикой;

– умелая систематизация данных в виде таблиц, графиков, схем с необходимым анализом, обобщением и выявлением тенденций развития организации;

– критический подход к изучаемым фактическим материалам с целью поиска резервов повышения эффективности деятельности организации;

– аргументированность, самостоятельность выводов, обоснованность предложений и рекомендаций;

– четкость структуры работы, грамотность, хороший язык и стиль изложения, правильное оформление как самой работы, так и научно-справочного аппарата.

Выступление в ходе защиты должно быть четким и лаконичным; содержать основные направления выпускной работы; освещать выводы и результаты проведенного исследования.

Защита выпускной квалификационной работы может сопровождаться электронной презентацией, представляющей собой набор слайдов, скомпонованных в программе Power Point.

Основой электронной презентации является графическая часть выпускной квалификационной работы (варианты рекламного решения, диаграммы, графики, чертежи, схемы, таблицы).

Электронная презентация может включать в себя 10-12 слайдов, раскрывающих основные положения доклада.

Электронная презентация не должна дублировать доклад выпускника, соответствовать регламенту защиты, наглядно отражать представляемую информацию.

По окончании публичной защиты ГЭК на закрытом заседании обсуждает результаты защиты выпускных квалификационных работ, оценивает их и выставляет обобщенную результативную оценку, принимает решение о присвоении квалификации.

Решения комиссий принимаются простым большинством голосов от числа лиц, входящих в состав комиссий и участвующих в заседании. При равном числе голосов председатель комиссии обладает правом решающего голоса. Решения, принятые комиссиями, оформляются протоколами.

Результаты каждого государственного аттестационного испытания определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» означают успешное прохождение государственного аттестационного испытания.

Основные критерии оценки защиты выпускной квалификационной работы:

- соответствие требованиям, предъявляемым к выпускной квалификационной работе;
- глубина проработки материала;
- правильность и полнота использования источников;
- оформление выпускной квалификационной работы;
- содержательные ответы на вопросы членов комиссии;
- уровень сформированности компетенций.

**Оценка «отлично», уровень сформированности компетенций - повышенный:**

- обучающийся продемонстрировал высокий уровень подготовленности к самостоятельной профессиональной деятельности;
- структурированный доклад;
- всесторонне осветил тему ВКР в тесной взаимосвязи с практикой и современными достижениями науки, техники и технологии;
- показал умение работать с литературой и нормативными документами;
- глубокое знание специальной литературы; представил актуальные точки зрения ученых (практиков) по рассматриваемой проблеме;
- продемонстрировал самостоятельные суждения (расчеты), имеющие принципиальное значение для разработки темы;
- представил аргументированные теоретические обобщения и изложение собственного мнения по рассмотренным вопросам;
- дал практические рекомендации по повышению эффективности и качества работы исследуемой структуры или объекта;
- четко и аргументированно ответил на вопросы членов государственной экзаменационной комиссии, исследуемые вопросы подкрепил положениями

нормативно-правовых актов, выводами и расчетами из ВКР, продемонстрировал самостоятельность и глубину изучения проблемы;

- высокий уровень оформления работы и ее презентации при защите;
- ВКР имеет положительный отзыв руководителя.

#### **Оценка «хорошо»: уровень сформированности компетенций - средний**

– обучающийся продемонстрировал необходимый уровень подготовленности к самостоятельной профессиональной деятельности; структурированный доклад;

– осветил тему ВКР во взаимосвязи с практикой и современными достижениями науки, техники и технологии;

– показал умение работать с литературой и нормативными документами;

– представил точки зрения ученых (практиков) по рассматриваемой проблеме;

– продемонстрировал суждения (расчеты), имеющие значение для разработки темы;

– представил в целом аргументированные теоретические обобщения и изложение собственного мнения по рассмотренным вопросам (при этом допускается погрешность в логике выведения одного значимого вывода, но устраняется в ходе дополнительных уточняющих вопросов);

– дал рекомендации по исследуемой проблеме;

– ответил на большинство вопросов членов государственной экзаменационной комиссии;

– исследуемые вопросы частично подкрепил положениями нормативно-правовых актов, выводами и расчетами из ВКР, продемонстрировал самостоятельность при изучении проблемы;

– продемонстрировал хороший уровень оформления работы и ее презентации при защите;

– ВКР имеет положительный отзыв руководителя.

#### **Оценка «удовлетворительно», уровень сформированности компетенций – пороговый:**

– обучающийся продемонстрировал достаточную подготовленность к самостоятельной профессиональной деятельности;

– представил структурированный доклад, при этом допустил неточности при раскрытии причин выбора и актуальности темы, целей работы и ее задач;

– допустил грубую погрешность в логике выведения одного из наиболее значимых выводов;

– в заключительной части слабо показал перспективы и задачи дальнейшего исследования данной темы, вопросы практического применения и внедрения результатов исследования в практику;

– ответил на вопросы членов государственной экзаменационной комиссии поверхностно, без необходимой глубины и аргументированности;

– в отзыве руководитель ВКР указал на замечания и недостатки, которые не позволили обучающемуся полно раскрыть тему.

**Оценка «неудовлетворительно», уровень сформированности компетенций – недостаточный.**

- обучающийся продемонстрировал недостаточную подготовленность к самостоятельной профессиональной деятельности;
- представил неструктурированный доклад;
- слабо раскрыл причины выбора и актуальность темы, цели работы и ее задачи;
- допустил грубые погрешности в логике выведения нескольких из наиболее значимых выводов;
- при этом работа носит компилятивный характер;
- в заключительной части не отражаются перспективы и задачи дальнейшего исследования данной темы, вопросы практического применения и внедрения результатов исследования в практику;
- ВКР выполнена с нарушением целевой установки и не отвечает предъявляемым требованиям;
- в оформлении имеются отступления от методических рекомендаций;
- ответы на вопросы членов государственной экзаменационной комиссии носят поверхностный характер, не раскрывают сущности, не подкрепляются положениями нормативно-правовых актов, выводами и расчетами из ВКР, показывают отсутствие самостоятельности и глубины изучения проблемы;
- в отзыве руководителя ВКР имеются существенные замечания.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Перечень примерных тем выпускных квалификационных работ по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Управление малым бизнесом»

1. Оценка влияния элементов внешней среды на эффективность функционирования организации (на примере...).
2. Анализ рисков в управлении предприятием и разработка рекомендаций по их минимизации (на примере...)
3. Проблемы взаимодействия предприятий с ВУЗами в вопросах подготовки и повышения квалификации персонала (на примере...).
4. Совершенствование системы организации труда персонала в организации (на примере...).
5. Анализ кадровой политики организации и разработка направлений ее совершенствования (на примере...).
6. Разработка предложений по совершенствованию систем материального и морального поощрения персонала на предприятии (на примере...).
7. Совершенствование системы экономического обоснования управленческих решений в предпринимательской организации (на примере...).
8. Анализ поведения потребителей и разработка мер по продвижению продукции предприятия на рынок (на примере...).
9. Анализ ценовой политики на предприятии и разработка рекомендаций по ее совершенствованию (на примере...).
10. Анализ системы управления персоналом на предприятии и разработка предложений по ее совершенствованию (на примере...).
11. Основные направления совершенствования системы управления инновационной деятельностью предприятия (на примере...).
12. Анализ зарубежного опыта управления человеческими ресурсами и разработка предложений по его использованию на российском предприятии (на примере...).
13. Проблемы осуществления и особенности применения программно-целевого подхода в управлении организацией (на примере...).
14. Внедрение системы контроллинга на предприятии как метод повышения эффективности и конкурентоспособности организации (на примере...).
15. Организация использования лизинга в малом бизнесе с целью повышения эффективности функционирования компании (на примере...).
16. Совершенствование системы стратегического управления компанией в условиях меняющейся внешней среды (на примере...).
17. Использование системы риск-менеджмента на предприятии как способ повышения эффективности управления предприятием (на примере...).
18. Обеспечение конкурентоспособности организации посредством использования франчайзинговой модели организации бизнеса (на примере...).
19. Анализ системы мотивации персонала организации и определение путей ее совершенствования (на примере...).
20. Основные направления совершенствования системы внутрифирменного предпринимательства предприятия (на примере...).



21. Совершенствование корпоративной культуры организации как фактора повышения эффективности функционирования компании (на примере ...).
22. Совершенствование конкурентной стратегии организации (на примере ...).
23. Анализ организации логистического управления на предприятии и разработка предложений по ее совершенствованию (на примере...).
24. Совершенствование системы управления реструктуризацией предприятия (на примере ...).
25. Совершенствование системы профессионального обучения персонала как фактор долгосрочного развития организации (на примере...).
26. Анализ конкурентоспособности организации в условиях современного рынка и разработка направлений ее повышения (на примере ...).
27. Повышение конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования логистической системы организации (на примере...).
28. Повышение производительности труда персонала как метод усиления конкурентных позиций компании на рынке (на примере...).
29. Управление предпринимательскими рисками в организации в условиях обостряющейся конкуренции на рынке (на примере...).
30. Анализ эффективности работы управленческого персонала на предприятии и разработка рекомендаций по ее повышению (на примере...).
31. Анализ управления деятельностью некоммерческой организации и разработка основных направлений ее совершенствования (на примере...).
32. Повышение эффективности управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятия (на примере...).
33. Анализ экспортной стратегии предприятия и определение путей ее совершенствования (на примере...).
34. Совершенствование системы управления качеством продукции как фактора повышения конкурентоспособности предприятия (на примере...).
35. Оценка эффективности управления товарными запасами в организации и разработка комплекса мер по ее совершенствованию (на примере...).
36. Анализ системы социального партнерства в малом предпринимательстве и разработка механизмов его совершенствования (на примере...).
37. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала на основе технологии «KPI» (на примере...).
38. Развитие системы планирования производства и сбыта продукции в организации (на примере ...).
39. Развитие системы социальной ответственности бизнеса (на примере...).
40. Развитие частно-государственного партнерства в инновационной сфере (на примере...).
41. Разработка бизнес-плана создания собственного дела (на примере...).
42. Разработка и реализация стратегии повышения конкурентоспособности предприятия (на примере...).
43. Разработка и реализация новой стратегии развития организации (на примере...).
44. Разработка и экономическое обоснование прогнозов повышения качества продукции на предприятии (на примере...).

45. Разработка комплекса мер в рамках выбора среднесрочной стратегии в деятельности предприятия (на примере...).
46. Особенности организации и управления предприятием венчурного бизнеса (на примере...).
47. Разработка направлений совершенствования защиты информации в управлении предприятием (на примере...).
48. Разработка предложений по повышению инвестиционной привлекательности малого предприятия (на примере...).
49. Анализ практики формирования кадрового резерва в компании и разработка комплекса мер по ее совершенствованию (на примере...).
50. Разработка предложений по развитию социально-ориентированного бизнеса в РФ (на примере конкретного предприятия).
51. Разработка предложений по совершенствованию деятельности маркетинговой службы предприятия (на примере...).
52. Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации персонала на предприятии (на примере...).
53. Разработка предложений по совершенствованию системы управления инновационной деятельностью предприятия (на примере...).
54. Разработка предложений по совершенствованию системы управления инвестиционной деятельностью предприятия (на примере...).
55. Разработка предложений по совершенствованию ценовой политики на предприятии (на примере...).
56. Разработка путей совершенствования информационного обеспечения процессов управления в организации (на примере...).
57. Разработка стратегии и тактики конкурентной борьбы на потребительском рынке (на примере...).
58. Разработка стратегии предотвращения несостоятельности (банкротства) предприятия (на примере...).
59. Разработка стратегии управления персоналом на предприятии (на примере...).
60. Реинжиниринг как эффективный метод технологической и организационной структурной перестройки компании (на примере...).
61. Реорганизация управления компанией на основе использования новых организационных форм (на примере...).
62. Реструктуризация предприятия как метод снижения рисков (на примере...).
63. Совершенствование системы взаимодействия предпринимательской организации с органами регионального и муниципального управления (на примере...).
64. Совершенствование внешнеэкономической деятельности организации (на примере...).
65. Совершенствование деловой этики предпринимателя в сфере малого бизнеса (на примере...).
66. Совершенствование информационных технологий документационного обеспечения управленческой деятельности предприятия (на примере...).
67. Совершенствование кадровой политики организации (на примере...).
68. Совершенствование коммуникационных процессов в управлении организацией (на примере...).

69. Совершенствование мотивационного механизма в управлении организацией (на примере ...).
70. Анализ системы управления реорганизацией предприятия в кризисной ситуации (на примере...).
71. Совершенствование основных направлений предпринимательской деятельности малого предприятия (на примере...).
72. Совершенствование системы антикризисного управления предприятием (на примере...).
73. Совершенствование системы аттестации персонала организации как мотивационного фактора (на примере...).
74. Совершенствование системы менеджмента организации на основе матричной структуры управления (на примере ...)
75. Совершенствование системы оперативного планирования и управления как способ повышения эффективности функционирования компании (на примере...).
76. Управление организационным развитием предприятия на основе проектирования системы отбора персонала (на примере...).
77. Совершенствование стиля управления и методов работы руководителя с персоналом организации (на примере...).
78. Совершенствование системы принятия решений в организации (на примере ...).
79. Совершенствование системы разработки и обоснования управленческих решений в организации (на примере...).
80. Совершенствование системы стимулирования персонала предприятия (на примере...).
81. Совершенствование системы стратегического планирования компании (на примере...).
82. Совершенствование системы управления качеством продукции (на примере ...).
83. Сравнительная оценка эффективности применения различных методов управления на зарубежных и отечественных предприятиях (на примере...).
84. Совершенствование системы управления персоналом малого предприятия (на примере...).
85. Совершенствование системы управления предприятием на основе выделения самостоятельных производственно-хозяйственных единиц (на примере...).
86. Совершенствование системы управленческого контроля в организации (на примере ...).
87. Совершенствование товарной политики и рыночной стратегии предприятия (на примере...).
88. Совершенствование управления послепродажным обслуживанием продукции на предприятии (на примере...).
89. Совершенствование управления коммерческой деятельностью (на примере...).
90. Совершенствование управления малым предприятием розничной торговли (на примере...).
91. Управление коммерческой деятельностью предприятия (на примере...).

92. Управление предпринимательскими рисками в организации в условиях обостряющейся конкуренции на рынке (на примере....).
93. Управление производственной деятельностью предприятия (на примере...).
94. Совершенствование системы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия (на примере...).
95. Совершенствование системы управления рекламной деятельностью организации в условиях нестабильной экономической ситуации (на примере ...).
96. Формирование оптимальной стратегии и тактики работы предприятия как способ повышения конкурентоспособности (на примере ...).
97. Создание предприятия малого бизнеса в инновационной сфере (на примере ...).
98. Оценка влияния социально-психологического климата на работу производственного коллектива и разработка мер по его улучшению (на примере...).
99. Особенности стиля управления руководителя в малом бизнесе и его влияние на деятельность организации (на примере...).
100. Управление конфликтными ситуациями в организации и разработка мер по минимизации их негативных последствий (на примере...).
101. *Тема по выбору обучающегося, согласованная с руководителем ВКР.*

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Образец заявления о закреплении темы выпускной квалификационной работы

Заведующему кафедрой менеджмента  
АНО ВО «Национальный институт бизнеса»  
ФИО зав.кафедрой \_\_\_\_\_

Фамилия \_\_\_\_\_

Имя \_\_\_\_\_

Отчество \_\_\_\_\_

Факультет \_\_\_\_\_

Направление подготовки \_\_\_\_\_

Направленность (профиль) \_\_\_\_\_

Группа, курс \_\_\_\_\_

Телефон \_\_\_\_\_

Электронная почта \_\_\_\_\_

### ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу разрешить мне выполнение выпускной квалификационной работы на тему:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ и:

- назначить руководителем выпускной квалификационной работы

\_\_\_\_\_  
фамилия, имя, отчество, ученая степень, звание

- назначить консультантом выпускной квалификационной работы

\_\_\_\_\_  
фамилия, имя, отчество, ученая степень, звание

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
(подпись обучающегося)

Согласовано: «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
(подпись руководителя ВКР)

Согласовано: «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
(подпись зав. кафедрой)

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

#### Образец заявления о закреплении самостоятельной темы выпускной квалификационной работы

Заведующему кафедрой менеджмента

АНО ВО «Национальный институт бизнеса»  
ФИО зав.кафедрой \_\_\_\_\_

Фамилия \_\_\_\_\_

Имя \_\_\_\_\_

Отчество \_\_\_\_\_

Факультет \_\_\_\_\_

Направление подготовки \_\_\_\_\_

Направленность (профиль) \_\_\_\_\_

Группа, курс \_\_\_\_\_

Телефон \_\_\_\_\_

Электронная почта \_\_\_\_\_

#### ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу разрешить мне выполнение выпускной квалификационной работы на самостоятельно предложенную тему:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ и:

- назначить руководителем выпускной квалификационной работы

\_\_\_\_\_ фамилия, имя, отчество, ученая степень, звание

- назначить консультантом выпускной квалификационной работы

\_\_\_\_\_ фамилия, имя, отчество, ученая степень, звание

Обоснованность целесообразности разработки для практического применения в соответствующей области профессиональной деятельности или на конкретном объекте профессиональной деятельности указанной выше темы (приложить копии документов при наличии:

\_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
подпись обучающегося / расшифровка подписи

Согласовано: «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
подпись руководителя ВКР / расшифровка подписи

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
подпись консультанта ВКР / расшифровка подписи

Согласовано: «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
подпись зав. кафедрой / расшифровка подписи

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

### Образец задания на выпускную квалификационную работу

**АНО ВО «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ БИЗНЕСА»**

**Кафедра менеджмента**

**Направление подготовки 38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

Направленность (профиль) «Управление малым бизнесом»

Утверждаю  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ 2020 г.  
«\_\_» \_\_\_\_\_

### **ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**

Обучающемуся \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)

Тема работы

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Основные источники, необходимые для написания работы

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Перечень подлежащих разработке вопросов

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Календарный план подготовки выпускной квалификационной работы указан на обороте.

Дата выдачи задания \_\_\_\_\_

Руководитель \_\_\_\_\_ (подпись)

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_ (подпись)

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Утверждаю  
Заведующий кафедрой

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН ПОДГОТОВКИ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

№ п/п	Выполняемая работа	Сроки выполнения
1.	Разработка задания на подготовку ВКР	
2.	Подбор литературы, ее изучение и обработка, составление библиографии по основным источникам	
3.	Составление плана ВКР и согласование его с руководителем	
4.	Разработка и представление на проверку 1-й главы	
5.	Разработка и представление на проверку 2-й главы	
6.	Разработка и представление на проверку 3-й главы	
7.	Согласование выводов и предложений	
8.	Оформление ВКР	
9.	Проверка ВКР на заимствования (плагиат) по системе ВКР-ВУЗ	
10.	Предоставление законченной работы руководителю	
11.	Разработка тезисов доклада и презентации для защиты	
12.	Ознакомление с отзывом руководителя	
13.	Завершение подготовки к защите с учетом отзыва руководителя	
14.	Предоставление работы в деканат с Задание на ВКР, Календарный план подготовки, отзывом руководителя, Справкой об объеме заимствований, Справкой о внедрении (при наличии)	

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
подпись обучающегося      расшифровка подписи

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
подпись руководителя ВКР      расшифровка подписи



## ПРИЛОЖЕНИЕ 6

**АНО ВО «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ БИЗНЕСА»**

(шрифт 18, без абзацного отступа)

**Кафедра менеджмента**

(шрифт 16, без абзацного отступа)

# ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (шрифт 20)

на тему «жирный шрифт \_\_\_\_\_»  
↑↓ 20 пт

(на примере \_\_\_\_\_) (шрифт 14)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль) «Управление малым бизнесом» (14)

↑↓ 20 пт

Выполнил(а) (шрифт 14)

обучающийся(аяся) (шрифт 14)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

\_\_\_\_\_  
группа (шрифт 14)

Руководитель выпускной  
квалификационной работы (шрифт 14)

\_\_\_\_\_  
(ученая степень, звание, Ф.И.О.)

↑↓ 12 пт

«Допустить к защите  
в Государственной экзаменационной комиссии» (шрифт 14)

Заведующий кафедрой (шрифт 14) \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_ (шрифт 14)

Москва 20\_\_ (шрифт 14)

**ПРИЛОЖЕНИЕ 7**

*Структура отзыва руководителя на выпускную квалификационную работу*

**АНО ВО «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ БИЗНЕСА»**

**ОТЗЫВ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**

Обучающегося \_\_\_\_\_

на тему \_\_\_\_\_

**Общая оценка содержания и оформления работы**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Вывод:** \_\_\_\_\_

---

---

**Руководитель** \_\_\_\_\_

*(Ф.И.О., ученая степень, звание)*

**Подпись** \_\_\_\_\_ **дата** \_\_\_\_\_

**С ОТЗЫВОМ ОЗНАКОМЛЕН**

**Подпись** \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / **дата** \_\_\_\_\_

## ПРИЛОЖЕНИЕ 8

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в одном экземпляре.

Список использованных источников

состоит из \_\_\_\_\_ наименований.

Один экземпляр сброшюрованной работы и электронный вариант сданы в деканат.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

(подпись)

## ПРИЛОЖЕНИЕ 9

### Образец оформления содержания выпускной квалификационной работы

#### СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	<b>3</b>
<b>Глава 1. Теоретические и правовые основы потребительского кредитования</b> .....	<b>5</b>
1.1 Сущность, принципы и функции потребительского кредитования.....	5
1.2 Виды и критерии классификации потребительских кредитов.....	10
1.3 Правовое обеспечение потребительского кредитования.....	15
<b>Глава 2. Анализ потребительского кредитования в Банк ВТБ (ПАО)</b> .....	<b>25</b>
2.1 Анализ экономических и финансовых показателей Банка ВТБ (ПАО).....	25
2.2 Анализ механизма потребительского кредитования в Банке ВТБ (ПАО).....	33
2.3 Оценка кредитоспособности заемщика и поручителя.....	41
<b>Глава 3. Основные направления совершенствования потребительского кредитования в современных условиях</b> .....	<b>49</b>
3.1 Пути совершенствования кредитования физических лиц в условиях современной экономики России.....	49
3.2 Оценка эффективности потребительского кредитования в Банке ВТБ (ПАО).....	55
<b>Заключение</b> .....	<b>62</b>
<b>Список использованных источников</b> .....	<b>67</b>
<b>Приложения</b> .....	<b>72</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 10

### Образец справки о практическом внедрении результатов исследования

#### На бланке организации

### СПРАВКА

**о результатах внедрения предложений,  
разработанных в выпускной квалификационной работе  
обучающимся АНО ВО «Национальный институт бизнеса»**

\_\_\_\_\_ (фамилия, имя, отчество)

В процессе подготовки выпускной работы на тему: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ обучающийся \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (фамилия, имя, отчество)

принял непосредственное участие в разработке \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (перечень разработанных вопросов)

Полученные им результаты нашли отражение в методических разработках (в докладных и аналитических записках и т.п.) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (или: находятся в стадии внедрения; или: включены в инструктивные материалы и т.п.)

Подпись руководителя

Предприятия, организации или учреждения

Печать

## ПРИЛОЖЕНИЕ 11

### Примерный план доклада на защите выпускной квалификационной работы

- Обоснование выбора темы, ее актуальность и практическая значимость.
- Степень разработанности данной проблемы в научной литературе.
- Цели, которые Вы ставили перед собой, приступая к исследованию.
- Максимально краткая характеристика структуры и содержания работы, а также основных источников (в том числе упомянуть практику работы конкретной организации).
- Выводы, к которым Вы пришли, исследовав проблему.
- Практические рекомендации, которые можно сформулировать по итогам исследования и внедрить в практику.

Доклад следует оформить как связный текст объемом 3-4 страницы. К нему приложить графики, таблицы, другой иллюстративный материал (если Вы будете демонстрировать его на доске в увеличенном виде или проецировать на экран с компьютера). Старайтесь не читать, а говорить, опираясь на свой текст, комментируя при этом материалы компьютерной презентации.

Иллюстративный материал можно распечатать в экземплярах по числу членов ГЭК (образец титульного листа представлен в Приложении 10), скрепить и раздать перед защитой членам Государственной экзаменационной комиссии.

Длительность выступления – 5- 7 минут.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 12**

**АНО ВО «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ БИЗНЕСА»**  
(шрифт 18)

Кафедра менеджмента (шрифт 16)

**РАЗДАТОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
РАБОТЕ (шрифт 20)**

на тему «**жирный шрифт** \_\_\_\_\_»  
(на примере \_\_\_\_\_)» (шрифт 14)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»  
Направленность (профиль) «Управление малым бизнесом»

Выполнил(а) (шрифт 14)  
обучающийся(аяся)(шрифт 14)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

группа (шрифт 14) \_\_\_\_\_

Руководитель выпускной  
квалификационной работы  
(шрифт 14)

\_\_\_\_\_  
(ученая степень, звание, Ф.И.О.)

Москва 20\_\_ (шрифт 14)

## ПРИЛОЖЕНИЕ 13

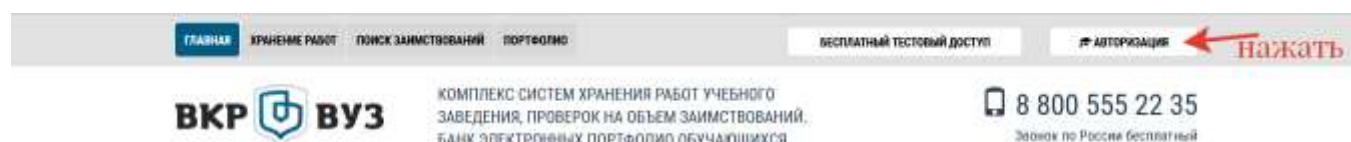
### Уважаемые обучающиеся!

Просим Вас в процессе подготовки выпускных квалификационных работ использовать для проверки на заимствование (плагиат) систему ВКР-ВУЗ.

Выпускники могут проверить свою работу по алгоритму входа в систему неограниченное количество раз, как по частям, так и в целом.

Для получения доступа к системе, следуйте приведенному ниже алгоритму:

1. Войдите на сайт <http://www.vkr-vuz.ru/>



2. Авторизуйтесь по регистрационным логину и паролю. Логин и пароль выдается в деканате по ведомости лично в руки студента под роспись.

3. Заполните все поля и нажмите кнопку «Зарегистрироваться».

4. **Запомните Ваш логин и пароль.**
5. Нажмите зеленую кнопку «Авторизоваться по логину и паролю» или в правом верхнем углу «Авторизация» как вы делали в п. 1.



6. Авторизуйтесь в системе по своим учетным данным.
7. Для добавления работы на проверку в системе перейдите во вкладку «Работы» и нажмите зеленую кнопку «Добавить».



8. Заполните все поля формы по образцу

### Добавление документа

Наименование группы	<input type="text" value="10/401"/>
Наименование документа	<input type="text" value="НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА СТОИМОСТЬ КОМПАНИИ"/>
Научный руководитель	<input type="text" value="к.т.н., Андреева Алла Борисовна"/>
Тип документа	<input type="text" value="ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ (БАКАЛАВРСКАЯ) РАБОТА"/>
Описание документа:	<div style="border: 1px solid gray; height: 30px;"></div>
Тип деятельности:	<input type="text" value="Учебная деятельность"/>
Дата защиты (если это ВКР, курсовая или др.)	<input type="text"/>
Оценка	<input type="text" value="Без оценки"/>
Самопроверка работы	<input type="checkbox"/> Работа проверена самостоятельно
Справка о самопроверке документа по иной системе поиска заимствований	<input type="text" value="Обзор..."/> <small>Файл не выбран.</small>
Согласие на размещение документа	<input checked="" type="checkbox"/> Да
Прикрепить файл	<input type="text" value="Обзор..."/> <small>doc_14901023371482.doc</small>
Сделать документ (работу) доступным сотрудникам организации	<input checked="" type="checkbox"/> Да

Для входа в систему: **Логин:** nibmoscow\_reg **Пароль:** qa9FNPUY

При возникновении вопросов по работе системы можно обратиться к системному администратору Красноярск Андрею Александровичу по телефону: **8-499-374-61-32**

**ИТОГОВАЯ ПРОВЕРКА** готовой выпускной квалификационной работы с выдачей справки о наличии (или отсутствии) плагиата будет проводиться **в корпусе 2, кабинете №18.**

**СООТНОШЕНИЕ АВТОРСКОГО ТЕКСТА И ПЛАГИАТА:**

**АВТОРСКОГО ТЕКСТА - 70 %; ЗАИМСТВОВАНИЙ (ПЛАГИАТА) - 30%.**

## ПРИЛОЖЕНИЕ 14

### Примеры расчета эффективности предлагаемых мероприятий

Пример 1. Расчет эффективности мероприятий по совершенствованию рекламной политики предприятия.

Эффективность от рекламной политики выражается в приросте выручки и прибыли.

$$\Delta V = \frac{V_{\text{ср.дневн}} \times B \times D}{100}, \Delta \Pi = \Delta V \times p,$$

где  $V_{\text{ср.дневн}}$  - средний дневной объем выручки фирмы;  $B$  - относительный прирост среднедневного объема выручки;  $D$  - количество дней учета выручки в рекламном периоде;  $p$  - прибыль на 1 рубль выручки (прибыль/выручка).

#### Исходные данные для расчета эффективности мероприятия по совершенствованию рекламной политики

Показатели	Ед. измерения	Значение показателя
Количество дней учета выручки в рекламном периоде	Дней	365
Средний дневной объем выручки фирмы	тыс. руб.	30,7
Относительный прирост среднедневного объема выручки	%	3,0
Прибыль от реализации	тыс. руб.	2801,4
Выручка от реализации	тыс. руб.	11025,5

$$\Delta V = \frac{30,7 \times 3,0 \times 365}{100} = 336,2 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta \Pi = 336,2 \times 2801,4 / 11025,5 = 85,4 \text{ тыс. руб.}$$

Пример 2. Расчет эффективности от реализации дебиторской задолженности.

#### Исходные данные для расчета эффективности от реализации дебиторской задолженности

Наименование	До проведения мероприятия	После проведения мероприятия
Дебиторская задолженность	789,00 тыс. руб.	446,80 тыс. руб.
Просроченная дебиторская задолженность	342,20 тыс. руб.	–
Внереализационные доходы	–	205,32 тыс. руб.
Внереализационные расходы	342,20 тыс. руб.	–

Реализовать просроченную дебиторскую задолженность предприятие будет через Федеральный долговой центр за 60% от номинала:

$$342,20 \times 0,60 = 205,32 \text{ тыс. руб.}$$

До проведения мероприятия по реализации дебиторской задолженности просроченную задолженность необходимо списывать в реализационные расходы. После мероприятия имеем следующий результат: уменьшение дебиторской задолжен-

ности на 342,20 тыс. руб.; получение внереализационных доходов на сумму 205,32 тыс. руб.

**Пример 3.** Расчет эффективности от мероприятия по внедрению новых видов услуг.

Расчет прироста объема реализации и прибыли в результате внедрения новых (дополнительных) видов услуг.

**Исходные данные для расчета эффективности мероприятия по внедрению дополнительных услуг – услуг факсовой связи**

Наименование видов услуг	Цена за единицу услуги (руб.)	Прибыль на 1 рубль выручки (руб.)	Проектируемое количество услуг (единиц)	Единовременные текущие затраты (руб.)
Отправка факса в пределах Москвы (1 стр.)	50	0,15	200	5000
Отправка факса по России (1 стр.)	70	–	120	–
Отправка факса за границу (1 стр.)	140	–	70	–

$$\Delta V = 50 \times 200 + 70 \times 120 + 140 \times 70 = 28\,200 \text{ руб.}$$

$$\Delta П = 28\,200 \times 0,15 = 4230 \text{ руб.}$$

$$\text{Эффективность} = \Delta П / \text{затраты} = 4230 / 5000 = 0,846$$

Срок окупаемости капитальных затрат

$$T = \frac{\text{Затраты}}{\Delta П} = 5000 / 4230 = 1,18 \text{ (года)}$$

**Пример 4.** Мероприятия по улучшению условий труда.

Эффективность по этому направлению выражается в снижении потерь рабочего времени, условном высвобождении работающих, экономии по фонду заработной платы.

1. Экономия фонда рабочего времени определяется:

$$\mathcal{E}_{\text{р.в.}} = (H_B - H_B') \times r,$$

где  $H_B$  - невыходы по болезни в отчетном периоде (дней);  $H_B'$  - невыходы по болезни в проектируемом периоде (дней);  $r$  - численность работников (чел.).

2. Условное высвобождение сотрудников определяется:

$$\Delta r = \frac{\mathcal{E}_{\text{р.в.}}}{D_{\mathcal{E}}},$$

где  $D_{\mathcal{E}}$  - эффективный фонд времени 1-ого работника в год (220 - 230 дней).

3. Экономия по фонду заработной платы определяется:

$$\mathcal{E}_{\text{з./п.}} = Z_{\text{ср.м.}} \times 12 \times \Delta r \left(1 + \frac{H_c}{100}\right),$$

где  $Z_{\text{ср.м.}}$  - среднемесячная заработная плата;  $H_c$  - ставка единого социального налога (34 %).

**Исходные данные для расчета эффективности мероприятий по улучшению условий сотрудников предприятия**

Показатели	Единица измерения	Величина показателя	
		до проведения мероприятия	после проведения мероприятия
Невыходы по болезни	дни	12	5
Численность работников	чел.	16	16
Эффективный фонд рабочего времени	дни	–	227
Среднемесячная зарплата 1-ого работника	руб.	8400	–
Ставка единого социального налога	%	34	34
Дополнительные затраты (кондиционер)	тыс. руб.	–	50,0
Амортизационные отчисления	%	–	10

Расчеты показателя:

$$\mathcal{E}_{\text{р.в.}} = (12 - 6) \times 16 = 96 \text{ дней}$$

$$\Delta r = \frac{130}{227} = 0,4 \text{ чел.}$$

$$\mathcal{E}_{\text{з./п.}} = 8400 \times 12 \times 0,4 \times 1,34 = 54,029 \text{ тыс. руб.}$$

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_{\text{з./п.}} - \text{аморт.} = 54,029 - 0,1 \times 50,0 = 49,029 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Экономия}}{\text{Затраты на кондиционер}} = 49,029 / 50 = 0,98$$

Срок окупаемости капитальных затрат (стоимость кондиционера)

$$T = \frac{\text{Затраты на кондиционер}}{\text{Экономия}} = 50 / 49,029 = 1,02 \text{ (года)}$$

## ПРИЛОЖЕНИЕ 15

В параграфе 2.1 «**Общая характеристика предприятия**» дается обоснование организационной структуры, которое необходимо начинать с формулировки характеристики хозяйствующей единицы, включающей:

- краткую историческую справку о создании организации, установление правового статуса, т.е. организационно-правовой формы ее в зависимости от форм собственности (государственная, муниципальная, частная, индивидуальная, семейная, смешанная, общество с ограниченной ответственностью, открытые и закрытые акционерные общества, объединения предприятий, их филиалы и представительства, предприятия, созданные на основе аренды и выкупа имущества трудовым коллективом и др.);

- анализ всех видов деятельности, необходимых для функционирования организации;

- описание целей, масштаба и основного вида деятельности организации с учетом характеристики и факторов внешней среды, в которой она действует, специфику выпускаемой продукции или оказываемых услуг.

Целесообразно заполнить таблицу, пример которой приведен ниже.

### Общая характеристика объекта анализа (пример)

Наименование предприятия	ООО «Оксай»
Форма собственности	Частная
Характер производства	Производство услуг
Год основания	2003
Зарегистрировано	Московская регистрационная палата
Юридический адрес	117186 г. Москва, ул. Ремизова,13
Род деятельности	Ресторанный бизнес

Затем необходимо приступить к **анализу организационной структуры управления** конкретной организации.

В выпускной квалификационной работе обучающийся должен привести схему существующей организационной структуры управления рассматриваемого объекта, кратко описать функциональные обязанности основных звеньев управления, определить положительные стороны и недостатки организационной структуры.

Организационная структура управления предприятием – это внутренняя упорядоченность, согласованность и взаимодействие отдельных частей единого целого. Структура управления определяется как форма распределения и координации управленческой деятельности на предприятии. Она включает состав органов управления и устанавливает характер отношений между ними.

Элементами структуры управления являются отдельные работники (генеральный директор, его заместители), службы и другие звенья аппарата управления, т.е. звено управления - самостоятельное структурное подразделение (отдел, бюро,

сектор), выполняющее определенную функцию управления, ее часть или совокупность нескольких функций, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. **Горизонтальные связи** носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. **Вертикальные связи** - это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. **Линейные связи** отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т. е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. **Функциональные связи** имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

В учебной литературе приводится различное количество типов структур — от 4 до 10.

Однако в большинстве учебников и учебных пособий рассматривается четыре вида организационных схем:

- 1) линейная;
- 2) функциональная;
- 3) линейно-функциональная;
- 4) матричная.

Представляется, что это оптимальный вариант, охватывающий принципиально различные типы, что дает возможность всем, интересующимся этой проблемой усвоить основы разработки организационных структур.

Выбор той или иной организационной структуры предполагает учет различных условий, соблюдение которых нужно для достижения целей организации на период действия этой структуры управления.

Вот эти условия, или принципы, построения организационных структур:

1) централизация — сосредоточение функций управления в руках руководства предприятия;

2) гибкость — способность к быстрой перестройке в соответствии с производственными задачами;

3) специализация — закрепление за каждым подразделением определенных управленческих функций;

4) баланс ответственности и необходимых для этого прав;

5) нормоуправляемость — соблюдение рационального числа субъектов и объектов управления у каждого руководителя: высшее звено — 4-8, среднее — 8-20, нижнее — 20-40. Под субъектами понимается, естественно, человек, под объектами — проблема или управленческая функция;

6) экономичность — достижение максимально-возможной минимизации затрат на содержание аппарата управления.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 16

### Основные показатели оценки эффективности системы управления

**1. Коэффициент управляемости**, характеризующий степень средней загруженности каждого руководителя с учетом нормы управляемости (по количеству подчиненных), рассчитывается по формуле:

$$K_{уп} = \frac{1}{Z} \times \left( \sum_1^m \frac{Hф}{Hн} \right),$$

где  $Z$  - число уровней управления;  $m$  - число руководителей данного уровня управления;  $Hф$  и  $Hн$  - фактическое и нормативное число работников, приходящееся в среднем на одного руководителя данного уровня управления.

Норматив  $K_{уп} = 0,5 - 1$ .

**2. Коэффициент уровня механизации и автоматизации труда** работников  $K_{м.а.}$ , характеризующий степень соответствия фактической стоимости средств механизации и оргтехники  $Cф$  нормативным требованиям в среднем на одного работника аппарата управления рассчитывается по формуле:

$$K_{м.а.} = \frac{Cф}{Чау},$$

где  $Cф$  - фактическая стоимость технических средств в управлении;  $Чау$  - численность аппарата управления.

**3. Коэффициент экономичности труда работника аппарата управления**  $K_{зу}$  рассчитывается по формуле:

$$K_{зу} = \frac{Зау}{Зпр},$$

где  $Зау$  - общая сумма затрат на управление;  $Зпр$  - общая сумма затрат на производство и реализацию продукции за год.

**4. Коэффициент экономической эффективности управленческой деятельности**  $Kэ$  рассчитывается как отношение прибыли  $\Pi$  (дохода) к численности аппарата управления  $Чау$  по формуле:

$$Kэ = \frac{\Pi}{Чау}$$

**5. Коэффициент результативности управления производством и реализацией продукции**  $Kэу$  показывает - отношение объема реализации продукции  $V$  к численности аппарата управления  $Чау$ , определяется по формуле:

$$Kэу = \frac{V}{Чау}$$

**6. Экономическая результативность деятельности** (рентабельность) показывает коэффициент  $Kэр$ , рассчитываемый как отношение прибыли  $\Pi$  (дохода) к общей сумме затрат на производство и реализацию продукции за год  $Зпр$  по формуле:

$$Kэр = \frac{\Pi}{Зпр}$$

**7. Производительность труда** – степень его эффективности, определяется отношением годового объема реализации продукции  $V$  к среднесписочной численности работников Чппр по формуле:

$$ПТ = \frac{V}{Чппр}$$

Количество вышеперечисленных показателей рассчитывается исходя из темы работы.

На основе анализа состояния управления на предприятии данная система показателей позволяет определить основные направления совершенствования систем управления.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 17

### Анализ трудовых ресурсов

Для этого необходимо можно использовать приведенные ниже трудовые показатели.

1. Определить **среднесписочную численность работников Чппр** по формуле:

$$Ч_{ппр} = \frac{Ч_1 + Ч_2 + \dots + Ч_{11} + Ч_{12}}{12}$$

где Ч<sub>1</sub> , Ч<sub>2</sub> , Ч<sub>3</sub> ... Ч<sub>11</sub> , Ч<sub>12</sub> - численность работников по месяцам.

3. Дать характеристику движения работников предприятия. Этот учет ведется кадровыми службами по числу выбывших и принятых работников и называется оборотом персонала. Различают необходимый (учитывает выбытие работников по объективным причинам – призыв в армию, сокращение штатов и др.) и излишний оборот персонала (связан с учетом людей, уволившихся по субъективным причинам, и характеризует текучесть кадров).

**Коэффициент текучести кадров** определяется по формуле:

$$КТ = \frac{\text{излишний оборот}}{\text{среднесписочная численность персонала за соответствующий квартал}}$$

Считается, что нормальная текучесть кадров составляет до 5% в год.

Интенсивность оборота персонала учитывается **коэффициентами оборота по приему и по выбытию**, рассчитываемые по формулам:

$$К \text{ об. пр.} = \frac{\text{число принятых}}{\text{средняя численность персонала за соответствующий период}}$$

$$К \text{ об. выб.} = \frac{\text{число выбывших}}{\text{средняя численность персонала за соответствующий период}}$$

**Коэффициент стабильности** определяется по формуле:

$$К \text{ стаб.} = \frac{\text{число работников, состоящих в списках организации в течение всего периода}}{\text{среднесписочная численность персонала за соответствующий период}}$$

Коэффициенты использования трудовых ресурсов (приведенные выше) определяются в динамике за ряд последних лет и сводятся в единую таблицу.

3. Определить структуру персонала. Система показателей, характеризующих трудовой потенциал предприятия, представлена ниже в таблице, которая в зависимости от особенностей предприятия и целевых задач может быть дополнена или упрощена.

## Примерный перечень показателей, характеризующих трудовой потенциал предприятия

Показатель	Всего		В том числе по категориям									
			Рабочие		Руководители		Специалисты		Служащие		МОП	
	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала (ППП)												
2. Структура ППП по полу: Мужчины Женщины												
3. Возрастной состав ППП: -до 18 лет -18-25 -26-36 -37-50 -Старше 50												
4. Распределение ППП по стажу работы: -до 1 года -1-2 -2-5 -5 и более												
5. Образовательный уровень ППП: -Неполное среднее -Общее среднее -Незаконченное высшее -Высшее												
6. Квалификационный состав работников (разряд по единой тарифной сетке)												

С целью оценки трудового потенциала предприятия необходимо определить следующие показатели.

**1. Коэффициент занятости персонала в аппарате управления**  $K_z$ , характеризующий долю работников аппарата управления Чау в общей численности промышленно-производственного персонала Чппр, рассчитывается по формуле:

$$K_z = \frac{Ч_{ау}}{Ч_{ппр}}$$

Норматив - 0,04 – 0,07.

**2. Показатель уровня квалификации работников**  $П_{кр}$  рассчитывается по формуле:

$$P_{кр} = \frac{Ч_{ау}}{Ч_{ау}}$$

где  $Ч_{ау}$  – численность работников аппарата управления с необходимым базовым образованием. Норма  $P_{кр} = 1$ .

Данный анализ позволяет сделать оценку кадровой политики на предприятии – эффективная или неэффективная.

В заключении данного параграфа должно быть отмечено удовлетворяет или не удовлетворяет (с указанием причины) существующая организационная структура управления деятельности данного объекта. Если нет, то в 3-й главе в качестве мероприятий по совершенствованию эффективности деятельности предприятия разрабатывается и предлагается реорганизационная структура управления, которая должна соответствовать целям управления.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 18

### Анализ основных результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Основное внимание следует уделить анализу тех показателей, которые характеризуют тему ВКР.

Основные экономические показатели предприятия за определенный период (желательно за три последних года) могут быть приведены в виде таблицы:

#### Примерный перечень основных экономических показателей предприятия

Показатели	Ед. изм.	1-й год	2-й год	3-й год	Отклонение	
					абс. знач.	% прироста
Выручка от реализации продукции, услуг или объем товарооборота (без НДС)	тыс.руб.					
Среднесписочная численность персонала	чел.					
Производительность труда	тыс.руб./чел					
Годовой фонд заработной платы персонала	тыс.руб.					
Среднегодовая заработная плата одного работника	тыс. руб.					
Себестоимость продукции, услуг	тыс.руб.					
Затраты на один руб. реализации	руб.					
Балансовая прибыль	тыс.руб.					
Чистая прибыль	тыс.руб					
Рентабельность продуктов	%					
Рентабельность продаж	%					

#### Динамика показателей прибыли организации (тыс. руб.)

Показатели	Отчетный период	Аналогичный период прошлого года	Отчетный период в % к предшествующему периоду
1. Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, услуг			
2. Себестоимость продукции			
3. Валовая прибыль			
4. Расходы (коммерческие и управленческие)			

1	2	3	4
5. Прибыль (убыток) от реализации			
6. Прочие доходы			
7. Прочие расходы			
8. Сальдо прочих доходов и расходов			
9. Прибыль (убыток) отчетного периода			
10. Налог на прибыль			
11. Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия (чистая прибыль)			
12. Нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода			

Анализ динамики показателей прибыли может выявить различные тенденции. Если прибыль от реализации растет быстрее, чем нетто-выручка от реализации товаров, продукции, работ и услуг, то это свидетельствует об относительном снижении затрат на производство продукции.

Важно проанализировать основные направления использования прибыли: отчисления в резервный фонд (5-15%); образование фондов накопления и фондов потребления; отвлечение на благотворительные и другие цели; выплата дивидендов (в акционерных обществах).

Ниже в таблице приведены данные по использованию чистой прибыли.

#### **Использование чистой прибыли (тыс. руб.)**

Показатели	Отчетный период	Аналогичный период прошлого года	Отклонения (+,-)
1. Чистая прибыль			
в том числе по направлению:			
– в резервный фонд;			
– в фонд накопления;			
– в фонд социальной сферы;			
– в фонд потребления;			
– на благотворительные и другие цели.			

В работе, кроме анализа динамики показателей прибыли необходимо также провести анализ рентабельности капитала, прибыльности продукции и деловой активности предприятия

Показатели рентабельности характеризуют финансовые результаты и эффективность деятельности предприятия. Их можно объединить в следующие

группы: 1- показатели рентабельности капитала (активов); 2 – показатели рентабельности продукции; 3 – показатели рентабельности производства; 4 – рентабельность продаж; 5 – показатели, рассчитанные на основе потоков наличных денежных средств.

**Первая группа** формируется как отношение прибыли к различным показателям авансированных средств, из которых наиболее важными являются: все активы предприятия; инвестиционный капитал (собственные средства + долгосрочные обязательства); акционерный (собственный) капитал.

**Вторая группа** формируется на основе расчета уровней рентабельности как отношение прибыли к себестоимости продукции.

**Третья группа** формируется как отношение прибыли к среднегодовой стоимости основных и оборотных фондов предприятия.

**Четвертая группа** формируется как отношение чистой прибыли к выручке от реализации товара (рентабельность продаж).

**Пятая группа** формируется аналогично первой и второй группам, однако вместо прибыли в расчет принимается чистый приток денежных средств. Такая концепция рентабельности, исчисляемая на основе притока денежных средств, широко применяется в странах с развитой рыночной экономикой.

Деловая активность предприятия в финансовом аспекте проявляется, прежде всего, в скорости оборота его средств. Анализ деловой активности и рентабельности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных финансовых коэффициентов оборачиваемости и коэффициентов рентабельности, коэффициентов деловой активности, которые являются относительными показателями финансовых результатов деятельности предприятия. Ниже приведены формулы подсчета этих коэффициентов.

## 1. Коэффициенты оборачиваемости

$$\text{Оборачиваемость} = \frac{\text{выручка от реализации}}{\text{средняя величина средств (источников)}}$$

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{\text{прибыль от продаж}}{\text{выручка от продаж}}$$

$$\text{Рентабельность средств (источников)} = \text{Рентабельность продаж} \times \text{Оборачиваемость}$$

## 2. Коэффициенты рентабельности

Рентабельность всего капитала фирмы:

$$R = \frac{P}{B}$$

где P – прибыль от реализации ; B – средний за период итог баланса – нетто.

Рентабельность основных средств и прочих внеоборотных активов:

$$R = \frac{P}{F}$$

где F – средняя за период величина основных средств и прочих внеоборотных активов.

Рентабельность собственного капитала:

$$R = \frac{P}{U}$$

где U – средняя за период величина источников собственных средств предприятия по балансу.

Рентабельность перманентного капитала:

$$R = \frac{P}{U + K}$$

где K – средняя за период величина долгосрочных кредитов и займов.

### 3. Коэффициенты деловой активности

Коэффициент общей оборачиваемости капитала:

$$K = \frac{B}{N}$$

где B – выручка от реализации; N – средний за период итог баланса-нетто.

Коэффициенты оборачиваемости оборотных активов, готовой продукции:

$$K = \frac{B}{З + P}, \quad K = \frac{B}{Г}$$

где З – средняя за период величина запасов по балансу; P – средняя за период величина денежных средств, расчетов и прочих активов; Г – средняя за период величина готовой продукции.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности и средний срок оборота дебиторской задолженности:

$$K = \frac{B}{Д}, \quad K = \frac{365}{Д}$$

где Д – средняя за период дебиторская задолженность.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности и средний срок оборота кредиторской задолженности:

$$K = \frac{B}{K_{кр.}}, \quad K = \frac{365}{K_{кр.}}$$

$K_{кр.}$  – средняя за период кредиторская задолженность.

Коэффициент оборачиваемости источников собственных средств:

$$K = \frac{B}{U}$$

где U – средняя за период величина источников собственных средств предприятия по балансу (или средняя величина чистых активов).

## ПРИЛОЖЕНИЕ 19

### Предложения по совершенствованию рассматриваемой в работе проблемы (глава 3)

При написании главы 3 следует учитывать, что содержание разрабатываемого управленческого решения должно основываться на следующем:

- оно должно учитывать современные тенденции решения исследуемой проблемы, которые отражены в теоретической части;

- оно должно основываться на результатах аналитической части: необходимо продумать, как усилить сильные стороны функционирования организации в рамках данной проблемы и как предотвратить дальнейшее развитие отрицательных тенденций;

- управленческое решение может быть альтернативным: например, управленческое решение с достаточным уровнем обеспеченности ресурсами.

Среди форм разрабатываемого управленческого решения возможны следующие: план мероприятий, программа, бизнес-план, инновационный проект, концепция, философия организации как документ, направления развития и др.

Наиболее распространенными являются следующие формы:

- 1) проект – в нем должны быть отражены вопросы организационного, материального и кадрового обеспечения, исследованы факторы риска и способы компенсации возможных упущений;

- 2) программа – содержание управленческого решения должно быть изложено по направлениям работы с выделением этапов и мероприятий по их осуществлению.

Если в ВКР необходимо оценить эффективность процесса, то выпускник должен предложить систему критериев оценки данной эффективности и показатели данных критериев. Наилучший вариант будет предполагать систему мониторинга оценки эффективности процесса.

В зависимости от **темы выпускной квалификационной работы** можно рекомендовать примерный перечень основных вопросов, которые следовало бы рассмотреть в главе 3:

1. Совершенствование системы управления персоналом:

- определение степени участия персонала в получении прибыли;

- оценка эффективности распределения полномочий;

- оценка потребности в кадрах;

- сравнение технологий приема на работу;

- оценка эффективности труда;

- оценка эффективности расходов на повышение квалификации персонала;

- оценка эффективности системы оплаты труда;

- оценка эффективности трудовой мотивации персонала.

2. Совершенствование административного менеджмента:

- оценка эффективности коммуникаций (в том числе доступности информационных потоков);

- расчет общего и ежедневного объема поступающей документации и оценка экономической эффективности контролирующих технологий;

- оценка эффективности документооборота на предприятии;

- оценка социальной или экономической эффективности связей организации с общественностью.



### 3. Совершенствование маркетинга на предприятии:

- определение сегмента потребительского рынка, а также объема потребительского спроса на нем;
- оценка потребителей (потребительского спроса);
- расчет структуры затрат и рентабельности товара;
- оценка конкурентов;
- определение конкурентоспособности продукции;
- сравнение динамики цен и уровня продаж;
- вычисление затрат на товародвижение;
- оценка экономической эффективности продаж через торговую сеть;
- оценка эффективности расходов на рекламу.

### 4. Оценка внешней среды предприятия:

- оценка перспектив развития отрасли;
- расчет доли рынка, занимаемого продукцией фирмы;
- оценка расходов на НИОКР и сравнение с конкурентами;
- определение стратегических конкурентных преимуществ предприятий;
- оценка результатов социологических опросов потребителей;
- прогноз (вычисление) объема продаж;
- определение сезонных и долгосрочных колебаний продаж (или цен);
- оценка эффективности (достоверности) источников информации о товаре.

### 5. Разработка плана (или программы) деятельности предприятия:

- оценка структуры себестоимости товара;
- оценка экономической эффективности накладных расходов (или расходов на управление, или непроизводственных расходов);
- оценка эффективности сокращения издержек предприятия;
- оценка эффективности управления дебиторской и кредиторской задолженностями;
- оценка эффективности управления запасами на предприятии;
- оценка эффективности инвестиций (приобретение оборудования, строительство, диверсификация, реконструкция, модернизация);
- оценка эффективности использования денежных средств на предприятии;
- бизнес-план предприятия.

### 6. Управление (планирование) производственным процессом на предприятии:

- оценка доли прямых затрат в себестоимости товара;
- оценка эффективности затрат сырья и материалов на производство;
- оценка эффективности развития производственной кооперации;
- сравнительная оценка поставщиков;
- оценка степени использования производственных мощностей;
- оценка необходимости замены технологического оборудования;
- оценка эффективности системы контроля качества товаров;
- оценка производительности труда;
- оценка уровня (степени) автоматизации;
- оценка возможностей и угроз расширения производства;

Формирование предложений выполняется применительно к предприятию (отрасли). Информация о состоянии предприятия формируется из открытых источников информации. К числу открытых источников информации относятся: моногра-

фии, сайты компаний, периодические издания (в том числе Интернет- издания), данные органов государственной статистики.

При формировании предложений, следует обращать внимание на скрытые или неиспользуемые резервы, либо на потенциальные возможности системы управления (или товара, или производственных мощностей). Предложения формируются в виде комплекса проектных мероприятий, состав которых определяется целью и задачами ВКР.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 20

### Рекомендации по улучшению финансово-хозяйственных результатов деятельности предприятия в главе 3.

Совершенствование структур управления может идти по трем основным направлениям:

1. Внутренние сокращения или изменения, которые осуществляются путем объединения, разделения, переподчинения, ликвидации управленческих звеньев, сокращения числа уровней управления.

2. Создание комплексной структуры через включение новых подразделений (венчурных подразделений, инновационных отделов и т.д.) в существующую структуру. Это направление является основным условием обеспечения эффективности структур управления.

3. Замена структур механистического типа на адаптивные. Этот радикальный путь реорганизации структур требует не только наличие сильного лидера с командой единомышленников, но и сильной организационной культуры.

Резервы увеличения суммы прибыли определяются по каждому виду продукции. Основными их источниками являются увеличение объема реализации продукции, снижение себестоимости, повышение качества продукции, реализация ее на более выгодных рынках сбыта.

Для определения резервов повышения рентабельности используется следующая формула:

$$P\uparrow R = R_v - R_f = (P\phi + P\uparrow\Pi) : (VPP_{jv} \times C_j v) - P\phi / Z\phi ,$$

где  $P\uparrow R$  – резервы роста рентабельности;  $R_v$  – рентабельность возможная;  $R_f$  – рентабельность фактическая;  $P\phi$  – фактическая сумма прибыли;  $P\uparrow\Pi$  – резервы роста прибыли от реализации продукции;  $VPP_{jv}$  – возможный объем реализации продукции с учетом выявленных резервов роста;  $C_j v$  – возможный уровень себестоимости  $j=x$  с учетом выявленных резервов снижения;  $Z\phi$  – фактический уровень затрат по реализации продукции.

Следует также учитывать, что на уровень и динамику этих показателей оказывает влияние вся совокупность производственно-хозяйственных факторов, а именно:

- уровень организации производства и управления;
- структура капитала и его источников;
- степень использования производственных ресурсов;
- объем, качество и структура продукции;
- затраты на производство.

**Уровень рентабельности** производственной деятельности (окупаемость затрат), исчисленной в целом по предприятию, зависит от трех основных факторов: 1 - изменения структуры реализованной продукции, 2 - ее себестоимости и 3 - средних цен реализации. Факторная модель этого показателя выражается формулой:

$$P = \Pi = \frac{f(VPP \times U\partial C)}{Z_{пл}} = f(V \times U\partial C) ,$$

где  $\Pi$  – прибыль от реализации;  $VPP$  – объем реализованной продукции;  $U\partial$  – удельный вес;  $C$  – себестоимость товара;  $Z_{пл}$  – плановые затраты.

Расчет влияния факторов на изменение уровня рентабельности в целом по предприятию можно выполнить способом цепной подстановки. Далее следует выполнить факторный анализ рентабельности по основным видам продукции. Уровень рентабельности отдельных видов продукции зависит от изменения среднереализационных цен и себестоимости единицы продукции.

Разработка предложений по улучшению финансово-экономического состояния предприятия в конечном итоге сводится к решению задачи по повышению его устойчивости, которое может быть достигнуто различными путями: ускорением оборачиваемости капитала в текущих активах, в результате чего произойдет относительное его сокращения на рубль оборота; обоснованным уменьшением запасов и затрат (до норматива); пополнением собственного оборотного капитала за счет внутренних и внешних источников.

Для финансового оздоровления предприятий должна быть выработана финансовая стратегия и составлен бизнес-план финансового оздоровления с целью недопущения банкротства путем комплексного использования **внутренних** и **внешних** резервов.

**К внешним источникам** привлечения средств в оборот предприятия относятся факторинг, лизинг, привлечение кредитов под прибыльные проекты, выпуск новых акций и облигаций.

Главным направлением работы по финансовому оздоровлению предприятия является поиск **внутренних резервов**. Увеличение прибыльности производства и достижение безубыточной работы достигается за счет увеличения объемов производства и реализации товара, повышения его качества и конкурентоспособности, снижения себестоимости. Особое внимание при этом необходимо уделять вопросам ресурсосбережения. Большую помощь в выявлении резервов улучшения финансового состояния предприятия может оказать маркетинговый анализ по изучению спроса на рынках сбыта.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 21

### Рекомендации по проведению расчетов эффективности предлагаемых мероприятий в главе 3

**Экономическая эффективность** в общем виде рассматривается как его результативность и оценивается соотношением между затратами различных ресурсов и получаемым при этом эффектом. При этом следует различать понятия «эффект» и «эффективность».

Под **эффектом** понимается производственный или социальный результат расходования экономических ресурсов, полученный в течение определенного периода. Он характеризуется различными стоимостными и натуральными показателями, оценивающими конечные или промежуточные результаты производства. Это может быть объем произведенной продукции, или масса прибыли, или экономия различных производственных ресурсов, или общая экономия от снижения себестоимости.

Социальный эффект ( $\mathcal{E}_c$ ) определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_c = \sum_{i=1}^m d_i n_i c,$$

где  $m$  - количество факторов, обуславливающих экономию времени на получение услуг;  $d_i$  - средняя экономия времени клиента (заказчика) на получение единицы услуг в результате действия  $i$ -ого фактора (час.);  $n_i$  - количество заказов, по которым достигается экономия времени заказчиков в результате действия  $i$ -ого фактора (единиц);  $c$  - стоимостная оценка 1 часа свободного времени трудящегося (руб.).

Эффективность представляет собой величину эффекта, приходящуюся на единицу осуществленных затрат. Она определяется как отношение экономического эффекта к затратам и потребленным ресурсам.

Первостепенное значение имеет определение эффективности капитальных вложений. При этом следует различать абсолютную и сравнительную эффективность.

**Абсолютная эффективность** характеризует общую величину отдачи, которая может быть вычислена по каждому объекту капвложений в отдельности.

**Сравнительная эффективность** характеризует экономические преимущества одного варианта по сравнению с другими и степень оптимальности выбранного варианта.

### Показатели, характеризующие эффективность механизма управления

#### 1. Показатели, характеризующие интересы собственников

1. Чистая рентабельность собственного капитала показывает эффективность предприятия, т.е. сколько чистой прибыли приносит каждый вложенный акционером рубль:

$$\text{Чистая рентабельность} = \frac{\text{Чистая прибыль} \times 100 \%}{\text{акционерный (собственный) капитал}}$$

2. Рентабельность продаж (доля чистой прибыли в объеме реализации), характеризует способность предприятия накапливать прибыль из всего объема реализации, причем, чем выше величина этого показателя, тем выгоднее это для акционеров.

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{\text{Чистая прибыль} \times 100 \%}{\text{объем реализации}}$$

## **II. Показатели эффективности производственной деятельности предприятия**

1. Издержки производства на 1 руб. товарной продукции отражают эффективность затрат при выпуске продукции:

$$\frac{\text{издержки производства}}{\text{объем выпуска продукции}}$$

2. Рентабельность товара характеризует степень прибыльности производства товара

$$\text{Рентабельность товара} = \frac{\text{прибыль от реализации} \times 100 \%}{\text{полная себестоимость продукции}}$$

3. Фондоотдача характеризует эффективность использования основных производственных фондов:

$$\frac{\text{Объем выпуска продукции}}{\text{среднегодовая стоимость основных производственных фондов}}$$

## **III. Показатели эффективности организации сбыта и продвижения товара**

1. Рентабельность продаж характеризует степень прибыльности работы предприятия на рынке, правильность установления цены

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{\text{Прибыль от реализации} \times 100 \%}{\text{объем продаж}}$$

2. Общая рентабельность характеризует степень прибыльности производства и реализации товара (операционная прибыль - прибыль от продаж продукции до налогообложения)

$$\text{Общая рентабельность} = \frac{\text{Операционная прибыль} \times 100 \%}{\text{валюта баланса}}$$

#### **IV. Показатели использования трудового потенциала**

1. Производительность труда отражает эффективность организации производства и использования рабочей силы

$$\text{ПТ} = \frac{\text{Объем выпуска продукции}}{\text{среднесписочная численность производственных рабочих}}$$

2. Доля прироста продукции (услуг), полученной за счет производительности труда

3. Отношение темпа прироста средней заработной платы к темпам прироста производительности труда

4. Продукция на 1 руб. оплаты труда показывает количество продукции (в стоимостном или натуральном выражении), приходящейся на 1 руб. оплаты труда производственных рабочих:

$$\frac{\text{Объем выпуска продукции}}{\text{ФОТ производственных рабочих}}$$

5. Доля фонда оплаты труда в объеме продаж отражает эффективность организации труда и использования персонала:

$$\frac{\text{ФОТ персонала} \times 100 \%}{\text{объем продаж}}$$

6. Капиталовооруженность показывает, сколько средств организации приходится на каждого сотрудника

$$\text{Капиталовооруженность} = \frac{\text{Валюта баланса} \times 100 \%}{\text{численность персонала}}$$

7. Производительность единицы персонала позволяет оценить вклад каждого работника в реализацию продукции:

$$\frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{среднесписочная численность персонала}}$$

8. Рентабельность персонала управленческой деятельности показывает, сколько чистой прибыли приносит каждый работник предприятия:

$$\frac{\text{Чистая прибыль} \times 100}{\text{численность работников аппарата управления}}$$

9. Затраты на содержание одного работника управления показывает, сколько в среднем «стоит» работник аппарата управления:

## Затраты на управление

### численность работников аппарата управления

10. Удельный вес затрат на содержание аппарата управления в общей структуре себестоимости показывает, какой процент составляют затраты на управление в общей структуре себестоимости

### Затраты на управление x 100

### себестоимость проданных товаров

#### **V. Показатели, характеризующие эффективность управления**

1. Коэффициент централизации управленческих решений характеризует степень централизации механизма управления:

#### Количество принятых решений на верхних уровнях управления

общее кол – во принятых решений на всех уровнях управления

2. Коэффициент надежности механизма управления характеризует степень исполнительской дисциплины:

#### Количество нереализованных решений

общее количество решений, принятых в системе управления

**Расчет эффективности предлагаемой усовершенствованной системы управления** выполняется для ее сравнительной оценки с существующей системой. Результаты проведенного анализа целесообразно для наглядности свести в таблицу, форма которой предложена ниже:

#### **Характеристика организационной структуры предприятия (сравнение существующего и предлагаемого варианта структур)**

Наименование должностей руководителей	Количество непосредственно подчиненных им подразделений	Наименование должностей руководителей	Количество непосредственно подчиненных им подразделений и работников
Существующий вариант структуры		Предлагаемый вариант структуры	

Для предлагаемой структуры управления необходимо рассчитать основные показатели ее эффективности и сравнить их с существующим вариантом.

**Коэффициент рациональности структуры** (норматив – 0,02 – 0,25) рассчитывается по формулам:



$$K_{p.c.} = 1 - \frac{A\phi}{A_n}$$

$$K_{p.c.} = 1 - \frac{Ч_{ау\phi}}{Ч_{аун}}$$

где  $A\phi$  и  $A_n$  – количество подразделений в аппарате управления фактически и по предлагаемой структуре;  $Ч_{ау\phi}$  и  $Ч_{аун}$  – численность работников аппарата управления фактически и по предлагаемой структуре.

В качестве критериев эффективности могут быть приняты – **срок окупаемости затрат, размеры прироста доходов, минимум текущих затрат, максимум прибыли, минимизация издержек на выпуск продукции за счет затрат на рабочую силу и др.**

При сокращении аппарата управления **экономия денежных затрат** в аппарате управления  $\mathcal{E}_y$  (т.р) рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_y = (Ч_{ау\phi} - Ч_{аун}) \times \mathcal{Z}_{cp},$$

где  $\mathcal{Z}_{cp}$  – среднегодовая заработная плата одного работника аппарата управления.

**Экономия от внедрения проектируемой организационной структуры** управления рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_y + \mathcal{E}_{np} - \mathcal{Z}_{ay},$$

где  $\mathcal{E}_{np}$  – экономический эффект в сфере производства;  $\mathcal{Z}_{ay}$  - затраты на разработку и внедрение мероприятий, которые рассчитываются по формуле  $\mathcal{Z}_{ay} = Ч_{ay} \times \mathcal{Z}_{cp} + \mathcal{Z}_э$ ;  $\mathcal{Z}_э$  – эксплуатационные расходы средств механизации, оргтехники и ЭВМ на разработку и внедрение мероприятий

**Срок окупаемости затрат** на разработку и внедрение мероприятий рассчитывается по формуле:

$$T_{ок} = \frac{\mathcal{Z}_{ay}}{\mathcal{E}_y}$$

**Расчет эффективности предложений, связанных с капитальными вложениями (инвестициями)**

Важным показателем эффективности мероприятий, связанных с капитальными вложениями являются **срок окупаемости и коэффициент эффективности.**

$$T = \frac{K}{\Pi}; \quad E = \frac{\Pi}{K},$$

где  $T$  - срок окупаемости затрат (тот период времени за который они окупаются);  $K$  - капитальные затраты;  $\Pi$  - чистая годовая прибыль с учетом амортизации;  $E$  - коэффициент эффективности.

Нормативный коэффициент экономической эффективности капитальных вложений должен быть не ниже 0,12 (срок окупаемости не выше 8,3 года), применительно к новой технике нормативный коэффициент установлен на уровне не ниже 0,15 (срок окупаемости не выше 6,7 года).

Для отдельных предприятий могут применяться показатели, выражающие отношение прироста прибыли  $\Delta\Pi$  к капитальным вложениям, вызывающим этот прирост, или отношение прибыли к производственным фондам:

$$\vartheta = \frac{\Delta\Pi}{K}; \quad \vartheta = \frac{\Pi}{\Phi}$$

