ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ТОЛЬЯТТИНСКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

С.А. Ишкильдина, С.А. Евдовская, З.И. Сариева

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

*Рекомендовано межпредметным методическим объединением
ЧОУ ВО «Тольяттинская академия управления»
в качестве учебно-методического пособия*

Тольятти, 2020

ББК 65.291.217я73
УДК 338.2

Рецензент – *доктор технических наук, доцент Д.В. Антипов*

И 97 **Ишкильдина С.А.**
Управление проектом: учебно-методическое пособие / С.А. Ишкильдина, С.А. Евдовская, З.И. Сариева. – Тольятти: Изд-во «Тольяттинская академия управления», 2020. – 106 с.

ISBN 978-5-8146-0063-9

Данное учебно-методическое пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент». Пособие позволит студентам понять общее положение о проекте и управление проектом в рамках выполнения выпускной квалификационной работы.

Представленный в пособии учебно-методический материал может служить практическим руководством для выполнения выпускных квалификационных работ студентами, получающими высшее образование в сфере менеджмента, может быть полезен руководителям, консультантам и рецензентам выпускных квалификационных работ.

ББК 65.291.217я73
УДК 338.2

© С.А. Ишкильдина, С.А. Евдовская, З.И. Сариева, 2020
© Тольяттинская академия управления, 2020

ISBN 978-5-8146-0063-9

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 6

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ 7

1.1 Место выпускной квалификационной работыв системе подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Управление организацией»)..... 7

1.2. Цели и задачи выпускной квалификационной работы..... 11

1.3. Характеристика выпускной квалификационной работы бакалавра 12

1.4. Этапы выполнения выпускной квалификационной работы 14

1.5. Руководство выпускной квалификационной работой..... 16

1.6. График выполнения ВКР..... 16

2. МЕТОДИКА ВЫПОЛНЕНИЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ 18

2.1. Выбор темы выпускной квалификационной работы..... 18

2.2. Актуальность, объект, предмет, цели и задачи выпускной квалификационной работы..... 20

2.3. Структура выпускной квалификационной работы бакалавра 26

2.4. Обоснование экономической эффективности результатов ВКР..... 33

2.5. Схематизация как инструмент анализа и сборки результатов ВКР 39

3. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ПОЯСНИТЕЛЬНОЙ ЗАПИСКИ 58

3.1. Правила построения научного текста 58

3.2. Правила оформления текста 61

3.3. Иллюстрации и таблицы в документе 64

3.4. Правила оформления используемых источников литературы и информационных ресурсов 68

3.5. Оформление приложений 75

4. ЗАЩИТА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ 76

4.1. Порядок защиты выпускной квалификационной работы 76

4.2. Подготовка презентации для защиты выпускной квалификационной работы 77

4.4. Критерии оценки качества выполнения квалификационной работы 78

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 81

ПРИЛОЖЕНИЯ 83

Приложение 1 85

Приложение 2 87

Приложение 3 88

Приложение 4 89

Приложение 5 91

Приложение 6 92

Приложение 7 97

Приложение 8 98

Приложение 9 101

ВВЕДЕНИЕ

Настоящее учебно-методическое пособие разработано в соответствии с «Порядком проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования — программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры», Положением о порядке проведения итоговой государственной аттестации обучающихся ЧОУ ВО «Тольяттинская академия управления» и Положением о выпускной квалификационной работе бакалавра ЧОУ ВО «Тольяттинская академия управления».

Выпускная квалификационная работа бакалавра (далее — ВКР) выполняется в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и является заключительным этапом освоения образовательной программы. Выпускная квалификационная работа выполняется в соответствии с Положением о выпускной квалификационной работе и ежегодно утверждаемым ректором Академии календарным графиком ее подготовки.

Высокий уровень выпускных квалификационных работ достигается направленностью их тем на решение профессиональных задач, привлечением к оцениванию выпускных квалификационных работ компетентных специалистов предприятий и организаций города и области, обязательным участием в обсуждениях содержания, принятых решениях и результатах проделанной работы межпрофессиональной комиссии Академии. Успешная защита выпускной квалификационной работы является основанием для присваивания выпускнику Академии квалификации «бакалавр» и выдачи диплома государственного образца.

Требования к выпускной квалификационной работе бакалавра, представленные в данном учебном издании, являются обязательными для исполнения обучающимися.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Место выпускной квалификационной работы в системе подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Управление организацией»)

Выполнение выпускной квалификационной работы (далее по тексту — ВКР) является завершающим этапом подготовки студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление организацией» (уровень бакалавриата). Государственная итоговая аттестация (далее по тексту — ГИА) проводится в форме защиты выпускной квалификационной (бакалаврской) работы. Подготовка и защита ВКР осуществляются после успешной аттестации студента по всем дисциплинам и практикам основной профессиональной образовательной программы высшего образования (далее по тексту — ОПОП ВО) направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Управление организацией»). Выполнение и защита ВКР бакалавра показывают его готовность к основным видам профессиональной деятельности.

Данное учебно-методическое пособие рассматривает этапы подготовки бакалаврской работы, содержит рекомендации и обязательные требования к ее структуре и оформлению, а также излагает порядок ее защиты. При его подготовке учтены требования и положения следующих документов:

— Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ;
— Порядок проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования — программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 29 июня 2015 г. № 636;
— Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования (далее по тексту — ФГОС ВО) направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 января 2016 г. № 7 (ред. от 13.07.2017 г.);

— ОПОП ВО направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Управление организацией»);
— учебный план направления 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Управление организацией»);
— программа ГИА выпускников направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Управление организацией»);
— Положение о выпускной квалификационной работе бакалавров.

В результате выполнения выпускной квалификационной (бакалаврской) работы студенты должны обладать следующими общекультурными, общепрофессиональными и профессиональными компетенциями:

— способностью использовать основы философских знаний для формирования мировоззренческой позиции (ОК-1);
— способностью анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции (ОК-2);
— способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности (ОК-3);
— способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия (ОК-4);
— способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-5);
— способностью к самоорганизации и самообразованию (ОК-6);
— способностью использовать методы и средства физической культуры для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности (ОК-7);
— способностью использовать приемы оказания первой помощи, методы защиты в условиях чрезвычайных ситуаций (ОК-8);
— владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности (ОПК-1);
— способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);
— способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ре-

сурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);

— способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации (ОПК-4);
— владением навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем (ОПК-5);
— владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6);
— способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности (ОПК-7);
— владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1);
— владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2);
— владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3);
— умением применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, при-

нятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации (ПК-4);

— способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5);
— способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6);
— владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ (ПК-7);
— владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений (ПК-8);
— способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли (ПК-9);
— владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления (ПК-10);
— владением навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования

информационного обеспечения участников организационных проектов (ПК-11);
— умением организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления) (ПК-12);
— умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (ПК-13);
— умением применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета (ПК-14);
— умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании (ПК-15);
— владением навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов (ПК-16);
— способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели (ПК-17);
— владением навыками бизнес-планирования, создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК-18);
— владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками (ПК-19);
— владением навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур (ПК-20) [2].

1.2. Цели и задачи выпускной квалификационной работы

Целью выпускной квалификационной работы бакалавра является комплексная оценка профессиональной подготовки выпускника,

установление уровня сформированности общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций и соответствия результатов освоения обучающимся основной профессиональной образовательной программы требованиям федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», готовности выпускника к выполнению профессиональных задач.

Выпускная квалификационная работа решает следующие дидактические задачи: закрепление и систематизация полученных обучающимся за время обучения теоретических знаний; расширение теоретических знаний и практических навыков в организационно-управленческой, информационно-аналитической и предпринимательской деятельности; применение полученных знаний для решения конкретных профессиональных задач; закрепление навыков разработки проектных решений и их обоснование на базе научных основ деятельности (системный и процессный подходы, аналитика, стратегическое и маркетинговое планирование); совершенствование навыков самостоятельной работы и самообразования, развитие навыков самоорганизации образовательной и профессиональной деятельности.

Выполнение выпускной квалификационной работы позволяет обучающемуся накопить опыт комплексной разработки решения управленческих задач, продемонстрировать экзаменационной комиссии и профессиональному сообществу умения находить проектные решения профессиональных задач, способности к аналитической работе и самостоятельному освоению необходимых знаний из профессиональной сферы, представлять и защищать результаты своей работы. Выпускная квалификационная работа является самостоятельной работой обучающегося, на основании которой принимается решение о присвоении выпускнику квалификации бакалавра.

1.3. Характеристика выпускной квалификационной работы бакалавра

Специфика направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и ориентация профиля образовательной программы на проектный вид деятельности предполагает выбор в качестве практической задачи проблемы в организации, требующей реализации корпоративной

и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой).

Выпускная квалификационная работа бакалавра по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» представляет собой законченную проектную разработку в профессиональной области, в которой:

– анализируются корпоративные и конкурентные стратегии организации, формулируется актуальность и выполняется постановка решаемой задачи, относящейся к области профессиональной деятельности направления подготовки;
– исследуются подходы, методы, модели и средства для анализа деятельности предприятий, моделированию и оптимизации различных бизнес-процессов, а также оптимальному управлению ими;
– проводится сравнительный анализ различных методов и технологий в практической области или в смежных областях;
– определяются и описываются выбранные методы и средства для решения задачи, иллюстрируемые данными и формами выходных документов, используемых при реализации поставленной задачи;
– разрабатывается схема управленческих изменений решения поставленной задачи;
– разрабатывается организационный план хода реализации проекта;
– определяются ресурсы (кадровые, финансовые, инфраструктурные);
– анализируются предлагаемые пути, способы применения выполненных разработок, а также оценивается экономическая (управленческая, социальная) эффективность их внедрения в реальную деятельность организаций разного уровня.

По результатам выполнения и защиты ВКР государственная экзаменационная комиссия решает вопрос о присвоении обучающемуся квалификации «бакалавр», поэтому в процессе выполнения выпускной квалификационной работы от обучающегося требуется самостоятельность, самоорганизация, творческая инициатива, ответственность. Бакалаврская работа должна представлять собой законченную разработку на заданную тему, написанную лично автором, свидетельствующую об умении автора работать с литературой, обобщать и анализировать

фактический материал, используя теоретические знания и практические навыки, полученные при освоении профессиональной образовательной программы, содержащую элементы научного исследования.

Рекомендуемый объем рукописи выпускной квалификационной работы бакалавра —60 страниц без приложений, напечатанных на одной стороне листа формата А4. Превышение объема материала выше рекомендуемого допускается в виде приложений, содержащих вспомогательные и поясняющие материалы. Объем приложений не ограничивается. Оформление работы должно соответствовать требованиям, изложенным в соответствующих разделах настоящих методических рекомендаций. За содержание и правильность оформления ВКР в соответствии с требованиями федеральных государственных стандартов отвечает ее автор.

1.4. Этапы выполнения выпускной квалификационной работы

В соответствии с Положением о выпускной квалификационной работе бакалавров, процесс подготовки и выполнения выпускной квалификационной работы включает несколько основных этапов (таблица 1).

Таблица 1. Этапы выполнения работы

№	Этап работы над ВКР
1	Определение практической задачи, разработка и защита ее решения
2	Описание и защита разработки (схема проектной конструкции)
3	Разработка проекта решения
4	Предварительная защита выпускной квалификационной работы
5	Подготовка к защите выпускной квалификационной работы, итоговая защита

С учетом специфики направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», перечисленные этапы подготовки ВКР можно конкретизировать следующим образом:

Этап 1. Определение практической задачи, разработка и защита ее решения (анализ ситуации в организации, определение проблемы, возможные способы решения)

Определение и изучение предметной области, выполнение предпроектного обследования организации, выявление проблемных мест

в основных и обеспечивающих процессах, фиксирование проблем в измеримых показателях, их негативное влияние на деятельность организации; описание ситуации, требующей разработки; поиск возможного решения выявленных проблем (или поставленных заказчиком задач), сбор, анализ и обобщение техник и инструментов по выбранной теме, описание концепции разработки; подготовка организационного плана реализации проекта; уточнение целей и задач разработки, подготовка плана-графика собственных действий по разработке мероприятий; подготовка презентационного материала для представления результатов самостоятельной работы межпрофессиональной комиссии.

Этап 2. Описание и защита разработки (схема проектной конструкции)

Построение схемы проектной конструкции, технико-экономическое обоснование целесообразности применения обозначенных технологий, ее сильных и уязвимых сторон; выполнение сравнительного анализа средств реализации, выбор и обоснование инструментов разработки, изучение дополнительной литературы по объекту и предмету выпускной квалификационной работы; подготовка презентационного материала для представления результатов самостоятельной работы межпрофессиональной комиссии.

Этап 3. Разработка проекта решения (ход реализации проектных предложений и ожидаемые результаты)

Анализ условий реализации проекта, рабочее проектирование этапов реализации проекта, описание процессов/технокарты хода реализации проекта, анализ ресурсов, определение ответственных исполнителей; определение эффекта от внедрения предлагаемых решений; изучение дополнительной литературы при необходимости; подготовка демонстрационной версии информационной системы и презентационного материала для представления результатов разработки межпрофессиональной комиссии.

Этап 4. Предварительная защита выпускной квалификационной работы

Письменное изложение и оформление пояснительной записки к выпускной квалификационной работе, представление руководителю ее первого варианта; подготовка презентационного материала для предзащиты выпускной квалификационной работы перед межпрофессиональной комиссией.

Этап 5. Подготовка к защите выпускной квалификационной работы, итоговая защита

Корректировка текста выпускной квалификационной работы по результатам предзащиты, сбор пакета документов (отзыв руководителя, справки на антиплагиат), подготовка к итоговой защите, итоговая защита ВКР на открытом заседании государственной экзаменационной комиссии.

Все этапы подготовки ВКР проводятся в соответствии с утвержденным графиком.

1.5. Руководство выпускной квалификационной работой

В соответствии с нормативными документами процесс самостоятельного выполнения обучающимся выпускной квалификационной работы направляется и контролируется научно-педагогическими работниками вуза. Для качественной подготовки выпускной квалификационной работы за обучающимся распорядительным актом организации закрепляется руководитель из числа научно-педагогических работников организации (выпускающей кафедры) и при необходимости консультант. В задачи руководителя входит: помощь в формулировке темы выпускной квалификационной работы на основе материалов практической задачи; формулировка объекта и предмета ВКР; консультирование по проблемам проектной разработки (практической части), по вопросам содержания текста (пояснительной записки) выпускной квалификационной работы; помощь в выборе источников профессиональных знаний; контроль выполнения графика подготовки ВКР; проверка и визирование итогового варианта текста ВКР; помощь в подготовке презентационных материалов на итоговую защиту выпускной квалификационной работы; написание отзыва на работу выпускника. В задачи консультанта входит помощь по узким вопросам проектной разработки, входящим в компетенции консультанта.

1.6. График выполнения ВКР

В соответствии с Положением о выпускной квалификационной работе бакалавров прохождение текущего контроля на каждом этапе ВКР задается утвержденным графиком работ и является основанием для допуска студента к итоговой защите ВКР. Каждый этап (обсужде-

ние и утверждение задания, обоснование проекта, демонстрация хода реализации проекта, предзащита ВКР перед межпрофессиональной комиссией) сопровождается подготовкой соответствующих документов, фиксирующих результат проделанной на данном этапе работы. К защите каждого очередного этапа допускаются студенты, выполнившие все формальные требования и представившие на выпускающие кафедры и в учебный отдел все необходимые документы в установленные сроки.

2. МЕТОДИКА ВЫПОЛНЕНИЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

2.1. Выбор темы выпускной квалификационной работы

Тематика выпускной квалификационной работы бакалавра определяется обучающимся совместно с преподавателями выпускающей кафедры с учетом профиля основной профессиональной образовательной программы и выбранных профессиональных стандартов, содержания профессиональной подготовки и научно-практических интересов обучающегося, актуальности темы в профессиональном плане и целесообразности ее реализации на конкретном предприятии.

В соответствии с квалификационной характеристикой направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление организацией» возможны следующие направления разработок:

1. Управление логистическими потоками на производстве.
2. Разработка программы воспроизводства персонала в компании.
3. Разработка программы обучения и развития сотрудников компании.
4. Внедрение процессного подхода в компании.
5. Технологизация деятельности структурных подразделений компании.
6. Формирование кадрового резерва в компании.
7. Внедрение инструментов бережливого производства.
8. Внедрение элементов системы менеджмента качества.
9. Внедрение риск-менеджмента в деятельность организации.
10. Управление процессом поставок в торговой компании.
11. Управление процессом поставок на производстве.
12. Совершенствование производственных процессов в организации.
13. Совершенствование логистических процессов в организации.
14. Совершенствование процесса обслуживания клиентов в организации.
15. Локализация производства комплектующих изделий.
16. Переход на прямые поставки от производителя.
17. Увеличение клиентопотока в организации.

18. Управление качеством производимой продукции.
19. Автоматизация функций структурных подразделений организации.
20. Увеличение объема продаж в компании.
21. Информационная система как средство повышения эффективности управления организацией.
22. Управление маркетинговой деятельностью организации.
23. Совершенствование системы информационного обеспечения управления.
24. Разработка и организация системы оценки и контроля деятельности.
25. Принципы и технологии подбора высококвалифицированного персонала.
26. Анализ и пути повышения эффективности работы организации.
27. Формирование операционной стратегии предприятия на основе ключевых показателей эффективности.

Примерный перечень тем представлен в Приложении 4. Перечень направлений разработки и тем является примерным, и обучающийся может предложить свою тему с учетом реальной практической деятельности и необходимости решения реальных профессиональных задач. В этом случае необходимо обоснование целесообразности ее разработки для конкретного предприятия. Тема должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней максимально конкретно отражалась основная идея работы.

Допустимо выполнение выпускной квалификационной работы по тематике предшествующих ей научных работ обучающегося, а также совершенствование и развитие проектных разработок, представленных в выпускных квалификационных работах предшествующих годов. При совпадении тем выпускных квалификационных работ у нескольких обучающихся руководитель контролирует своеобразие объектов исследования и круга рассматриваемых проблем.

Выбор темы выпускной квалификационной работы оформляется заявлением обучающегося. Тема представляется на утверждение лишь тогда, когда установлены ее актуальность, практическое значение, наличие условий для выполнения в намеченный срок и обеспечено должное руководство. Темы ВКР и их руководители утверждаются приказом

ректора Академии. Изменение темы выпускной квалификационной работы и (или) ее руководителя производится в исключительном случае.

2.2. Актуальность, объект, предмет, цели и задачи выпускной квалификационной работы

Актуальность выпускной квалификационной работы определяет практическая задача, проблема (проблемы), противоречивые ситуации, разрешаемые в ходе ее выполнения. Право на решение задачи и/или разработку проблемы, правомерность обращения к конкретной теме объясняются: отсутствием готового решения; недостаточностью и/или сложностью применения готовых решений; наличием «разрывов», «неэффективных операций», негативных последствий в процессах деятельности организации. Для подтверждения актуальности выпускной квалификационной работы необходимо провести анализ ситуации в организации (внутренний и внешний). Наличие готового задания от реального заказчика тоже является подтверждением актуальности разработки, но требует самостоятельного предпроектного исследования. Для подтверждения актуальности разработки рекомендуется использовать персональный аналитический навигатор, состоящий из деловой и научной литературы по решаемой проблеме и вопросам: что уже сделано, в чем имеются пробелы, противоречия. Подтверждение актуальности выполняемой разработки является значимым этапом ВКР, так как позволяет оценить способности обучающегося к аналитической и исследовательской работе, к принятию и обоснованию проектных решений.

Объект ВКР — это процесс или явление, которые будут проанализированы в связи с тем, что автором выявлена требующая решения определенная проблема в их состоянии или функционировании. Объект отвечает на вопрос: «Что анализируется?». Объект выпускной квалификационной работы бакалавра направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профиль — Управление организацией), как правило, совпадает с объектами профессиональной деятельности, к которым в соответствии с ФГОС ВО направления подготовки относятся: процессы реализации управленческих решений в организациях различных организационно-правовых форм; процессы реализации управленческих решений в органах государственного и муниципального управления. Изучение объекта предполагает определение и изучение операций и процедур, используемых в них средств и методов работы, выполнение предпроектного

обследования организации, выявление проблемных мест, описание ситуации, требующей разработки. В пояснительной записке результаты исследования объекта выпускной квалификационной работы приводятся в первой главе, выступая отправной точкой для создания концепции разработки и подготовки решения практической задачи.

Предмет выпускной квалификационной работы предельно ограничивает заявленную область анализа, устанавливает четкие рамки, за которые автор не предполагает выходить, изучая объект, и определяет, с какой стороны он будет рассмотрен. Это могут быть его свойства, характеристики, структура, особенности, проблемы, недостатки.

Объект и предмет соотносятся как общее и частное. Предмет выпускной квалификационной работы бакалавра — это конкретная часть объекта или процесса, в нем происходящего, или аспект проблемы, который предполагается разрешить. Часто предмет представлен областью профессиональной деятельности: технолоогизация проектной деятельности, изменение системы работ в процессах, технологии реализации техник и инструментов менеджмента. Нежелательно, чтобы предмет полностью совпадал с целью или темой выпускной квалификационной работы.

В таблице 2 приведены примеры объекта и предмета выпускных квалификационных работ бакалавров направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Таблица 2. Примеры объекта и предмета выпускных квалификационных работ бакалавров направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Год, автор ВКР	Тема ВКР	Объект ВКР	Предмет ВКР
2018, Лазарева К.В.	Совершенствование процесса приемки автокомпонентов за счет внедрения автоматизированной системы (на примере ООО «ВСР»)	Процесс учета поступления товарно-материальных ценностей в систему управления ресурсами предприятия	Система внесения информации о входящих товарно-материальных ценностях в систему управления ресурсами под названием «SAP»

2018, Паздникова А.М.	Совершенствование системы обучения операторов в производственной компании (на примере ООО «ВСР»)	Процесс обучения персонала	Внедрение программы обучения, обеспечивающей поливалентность операторов
2018, Сусляев В.А.	Организация закупочной деятельности производственного предприятия с поставщиками локального уровня (на примере ООО «ВСР»)	Закупочная деятельность предприятия	Локализация закупаемых компонентов и дальнейшего развития локальных поставщиков
2019, Байкова А.В.	Увеличение клиентопотока за счет расширения спектра оказываемых услуг (на примере ГБУЗ СО «ТГКБ № 5»)	Процесс оказания медицинских услуг	Мероприятия по увеличению клиентопотока в учреждении здравоохранения
2019, Спицына О.Г.	Совершенствование транспортно-логистических процессов поставок автозапчастей в дилерские центры на примере ЗАО «Джи Эм — АВТОВАЗ»	Процесс постпродажного обслуживания дилеров ЗАО «Джи Эм — АВТОВАЗ»	Транспортно-логистический процесс деятельности постпродажного обслуживания

Цель ВКР дает ответ на вопрос: «Что нужно сделать для решения проблемы, заявленной в актуальности?» Цель — это вектор, результат деятельности, ради которого выполняется данная работа. Принципиально важным выступает правильная формулировка цели,

которая призвана раскрыть тему ВКР. Четко поставленная цель придает всей работе логическую связь и системность и непосредственно влияет на ее содержание. В формулировке цели может быть указание на эффективность результатов выпускной квалификационной работы. Цель выпускной квалификационной работы всегда одна, она конкретизируется в задачах. Задачи — это промежуточные этапы на пути к достижению цели. Как правило, каждый раздел решает отдельную задачу. В таблице 3 представлены примеры целей и задач выпускных квалификационных работ бакалавров направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Таблица 3. Примеры целей и задач выпускных квалификационных работ бакалавров направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Год, автор ВКР	Тема ВКР	Цель ВКР	Задачи ВКР
2018, Лазарева К.В.	Совершенствование процесса приемки автокомпонентов за счет внедрения автоматизированной системы (на примере ООО «ВСР»)	Исключение возможности совершения некорректных приемок в систему «SAP», сокращение времени выполнения процесса приемки в 2 раза	1. Проанализировать сложившуюся в организации ситуацию и выявить причины проблемы; 2. Найти решение по устранению выявленных причин проблемы; 3. Выявить необходимое техническое оснащение для внедрения автоматизированной системы приемки в «SAP»; 4. Разработать план мероприятий по внедрению автоматизированной системы приемки в «SAP»; 5. Рассчитать эффективность проекта.

Год, автор ВКР	Тема ВКР	Цель ВКР	Задачи ВКР
2018, Паздникова А.М.	Совершенствование системы обучения операторов в производственной компании (на примере ООО «ВСР»)	Внедрить систему обучения операторов, которая позволит сократить количество инцидентов по безопасности, бракованной продукции, расширить функции операторов	1. Проанализировать текущий процесс обучения операторов производства; 2. Разработать план усовершенствования системы обучения производственных сотрудников; 3.Разработать план внедрения матрицы взаимозаменяемости и листов сертификации; 4. Определить эффективность реализации проекта
2018, Сусляев В.А.	Организация закупочной деятельности производственного предприятия с поставщиками локального уровня (на примере ООО «ВСР»)”	Выявить целесообразность и возможные пути локализации компонентов якоря стартера	1. Изучить способы и мировые тренды организации и развития закупочной деятельности предприятия; 2. Проанализировать текущую ситуацию в компании ООО «ВСР»; 3. Разработать ряд мероприятий, направленных на локализацию компонентов и развитие локальных поставщиков.

Год, автор ВКР	Тема ВКР	Цель ВКР	Задачи ВКР
2019, Байкова А.В.	Увеличение клиентопотока за счет расширения спектра оказываемых услуг (на примере ГБУЗ СО «ТГКБ № 5»)	Увеличение клиентопотока на 15% за счет закупки необходимого медицинского оборудования	1. Провести сравнительный анализ платных услуг, запрашиваемых клиентами; 2. Выявить необходимое медицинское оборудование и подготовить план по закупке данного оборудования; 3. Рассчитать эффективность от внедрения новых видов платных услуг
2019, Спицына О.Г.	Совершенствование транспортно-логистических процессов поставок автозапчастей в дилерские центры на примере ЗАО «Джи Эм — АВТОВАЗ»	Модернизация действующей транспортно-логистической схемы, а также сокращение затрат на 10%, при условии улучшения качества поставок	1. Провести анализ текущей логистической системы доставки запасных частей и аксессуаров в дилерские центры для постпродажного обслуживания; 2. Провести мероприятия по оптимизации системы упаковки; 3. Представить экономическое обоснование поставленной задачи в части современного подхода к перераспределению ресурсов предприятия на примерах транспортно-складской логистики

2.3. Структура выпускной квалификационной работы бакалавра

Выпускная квалификационная работа имеет следующую *структуру*:

— титульный лист;
— содержание;
— введение;
— основная часть;
— заключение;
— список использованных ресурсов;
— приложения (при наличии).

Рекомендуемый объем выпускной квалификационной работы бакалавра — от 60 страниц печатного текста без учета списка использованных ресурсов и приложений.

Кроме пояснительной записки обучающийся должен представить: отзыв руководителя ВКР и презентационный материал для защиты.

Оформление титульного листа осуществляется в соответствии с Приложением 1.

Содержание должно включать введение, наименование всех разделов, подразделов, заключение и наименование всех приложений ВКР с указанием номеров страниц, с которых начинаются эти элементы ВКР. Наименование пунктов и подпунктов в содержание не выносится. Содержание не считается разделом ВКР и не нумеруется.

В таблице 4 представлена рекомендуемая структура содержания.

Пример оформления содержания приведен в Приложении 8.

Во введении необходимо отразить актуальность выбранной темы; сформулировать цель работы; определить задачи, решаемые в ВКР, объект и предмет выпускной квалификационной работы; кратко описать структуру ВКР. При описании структуры работы необходимо указать, что именно рассмотрено в каждом из разделов. В описании структуры работы используются шаблоны: «Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных ресурсов и приложений. В первой главе рассмотрено ... . Во второй главе...». Объем введения ВКР должен составлять 5–7% от общего объема работы, т.е. не менее 2–3 страниц. Введение не считается разделом ВКР и не нумеруется.

Таблица 4. Рекомендуемая структура содержания

Введение
1. Построение собственного понимания ситуации в выбранной сфере деятельности
1.1 Содержит системный анализ современного состояния исследуемого вопроса.
1.2 Описание аналогов и инструментов, которые будут использованы в разработке.
1.3 Мнения экспертов и специалистов по тематике практической задачи.
2. Анализ деятельности компании
2.1 Характеристика деятельности организации — описание основных процессов, модельного ряда, основных игроков на рынке (конкуренты, контрагенты, клиенты).
2.2 Описание устройства текущего процесса — устройство работ в процессе/проекте, как «сейчас» он функционирует; проблемы, зафиксированные в измеримых показателях, постановка практической задачи.
2.3 Анализ возможных проектных предложений (пул возможностей) с выводом по выбранному инструменту/подходу/методу
3. Разработка проекта
3.1 Описание общего плана работ (проектной конструкции).
3.2 Описание конкретных этапов разработки (устройство работ в процессе/проекте, технократы).
3.3 Анализ экономической эффективности (полученные значения по показателям, указанные при анализе ситуации, после внедрения разработки)
Заключение
Список использованных источников
Приложение

Основная часть ВКР обычно разбивается на главы, которые в свою очередь делятся на параграфы. Их содержание должно соответствовать теме работы и полностью ее раскрывать.

Основная часть выпускной квалификационной работы бакалавра направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» состоит из трех глав, деление которых на подразделы, пункты и подпункты зависит от темы и характера работы. Чаще всего выпускная квалификационной работы бакалавра направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» носит практический характер, предполагает решение конкретной профессиональной задачи.

Первая глава основной части ВКР, как правило, носит аналитический характер. В ней содержатся системный анализ современного состояния исследуемого вопроса, описание аналогов и инструментов, которые будут использованы в разработке, мнения экспертов и специалистов по тематике практической задачи. Также приводится обзор существующих систем, методов и способов решения управленческих и стратегических задач, описываются недостатки существующих подходов, не позволяющие использовать их напрямую, либо обосновывается возможность их применения. По объему первая глава, как правило, не превышает 30% всей работы.

Основные подразделы, которые могут быть включены в первую главу:

— анализ состояния системы менеджмента (управленческие отношения, инструментарий управления), влияние правовых, организационных, экономических, финансовых и прочих механизмов;
— анализ теоретического и практического материала по решению исследуемого вопроса. Обзор теоретических решений представляется на основе изучения и анализа отечественных и зарубежных источников и статистических материалов. В результате обзора основные направления для решения проблемы должны быть систематизированы;
— критический анализ различных точек зрения экспертов и мастеров по решению исследуемого вопроса, формулирование авторской позиции обучающегося относительно применимости проанализированных известных положений для решения поставленной задачи;

— выводы по главе, представляющие собой формулировки с обобщением оценки состояния исследуемого вопроса, проблем в сфере менеджмента, направлений и методов работы, которые, по мнению автора, могут решить поставленную задачу.

Вторая глава основной части ВКР в общем случае носит описательный характер объекта ВКР, указывающий на наличие практической задачи. Может содержать: обоснованный выбор и описание моделей и методов, которые непосредственно использовались для решения поставленной задачи и достижения цели работы.

Основные подразделы, которые могут быть включены во вторую главу:

— изложение хода, содержания и результатов аналитического исследования деятельности организации, на основании которых может быть сформировано решение поставленной проблемы. В качестве исходных данных могут быть использованы технологии, планы работы и отчеты предприятия, данные, собранные обучающимся из различных источников относительно объекта и предмета исследования, и, в первую очередь, собранные по результатам практической деятельности студента. Производится осмысление, преобразование полученных данных и результатов, выявление слабых сторон в анализируемом явлении. По результатам аналитики должно быть сформировано решение практической задачи (например, реинжиниринг, совершенствование и т.п.). Для аналитики может использоваться SWOT-анализ, методы планирования бизнес-процессов;

— осуществляется формулировка и построение желаемого состояния объекта (предмета) разработки в области менеджмента (определение состояния «как надо»). Построение желаемого состояния объекта (предмета) разработки целесообразно описывать в формате, который ранее использовался в первом разделе ВКР при описании исследуемого вопроса в состоянии «как есть» (например, функциональное место). Целесообразно выделить вновь введенные (модернизированные) элементы или свойства, способствующие решению поставленной проблемы исследования и обладающих при-

знаками новизны (например, перераспределение функций в процессах).

В третьей главе основной части ВКР (практическая часть) приводится описание процесса реализации решения практической задачи и оценка достигнутых результатов (ожидаемый эффект) по результатам разработки.

Основные подразделы, которые могут быть включены в третью главу:

— описание хода реализации предложенных подходов (организационный план реализации, маршрутная карта, содержащая методы и способы решения практической задачи);

— описание результатов внедрения или предложения по использованию разработанных методов, методик, технологий менеджмента на объекте (в предмете) разработки, например, результаты апробирования организационных планов и мероприятий развития; стратегическое планирование, описание количественных и качественных характеристик или показателей производственно-экономических процессов, полученные в результате использования предложенных решений и т. п. Достигнутые результаты представляются в виде таблиц, графиков, диаграмм с описанием и объяснением;

— экономические улучшения (эффект), которые достигнуты или могут быть достигнуты в результате внедрения предложенных решений практической задачи. Приводятся расчеты экономического эффекта. Предлагаемые практические рекомендации должны быть адресными, т. е. предназначаться, например, конкретным бизнес-процессам организаций, структурным подразделениям предприятий.

Каждая глава должна заканчиваться кратким выводом, обобщающим изложенный материал и служащий логическим переходом к следующей главе.

Заключение ВКР должно быть кратким и емким по содержанию. Оно не является описанием хода проделанной работы. Заключение должно содержать общие выводы; обобщенное изложение основных проблем; авторскую оценку работы с точки зрения степени решения задач, поставленных в работе; практическую значимость и эффективность внедрения рекомендаций или научную ценность полу-

ченных результатов. Могут быть указаны перспективы дальнейшей разработки темы исследования. По объему заключение должно быть не более 3 страниц. Заключение не считается разделом ВКР и не нумеруется.

Основная часть ВКР может содержать иллюстративный или цифровой материал. Выбор формы представления иллюстративного материала (таблицы, диаграммы, рисунки, графики, схемы, фотодокументы и т.д.) зависит главным образом от цели и характера темы исследования. Однако следует учитывать, что любой иллюстративный материал, помещаемый в основную часть ВКР, должен нести максимум новой полезной информации. Так, помещаемые в основной части таблицы должны быть аналитическими, т.е. являться результатом обработки и анализа цифровых показателей. В неаналитических таблицах помещаются, как правило, необработанные статистические данные, необходимые лишь для информации или констатации. Этот вид таблиц следует привести в приложении к работе

Главное в выпускной квалификационной работе — это предложенное автором решение конкретной практической задачи. Практическая задача предполагает разработку неизвестного ранее способа, технологии или устройства. В связи с этим результаты проведенного обследования и анализа деятельности организации должны стать основой последующей разработки рекомендаций и практических предложений по совершенствованию работы конкретного объекта в любом из выбранных аспектов: экономике, маркетинге, разработке управленческих решений, предпринимательском деле и бизнесе. В выпускной работе должно быть особо отмечено (во введении или заключении), что лично сделано автором в решении поставленной задачи.

Материалы вспомогательного характера, которые при включении их в основную часть загромождают ее, помещаются после нее в приложения ВКР в порядке их упоминания в тексте. Приложения могут содержать, например, графический материал, таблицы большого формата, формы первичных документов, таблицы с конкретным материалом, тексты программ, блок-схемы алгоритмов реализации отдельных этапов рассматриваемой задачи, распечатки программных модулей, эксплуатационные документы: описание программной среды, руководство пользователя, руководство администратора

и т. п. Приложения нумеруются в порядке ссылки на них, а в тексте делается соответствующая ссылка на данное приложение (аналогично ссылкам на рисунки, формы и т.д.). Также в приложения может быть помещена справка о внедрении результатов ВКР, оформленная на официальном бланке организации, подписанная и заверенная печатью организации.

При необходимости введения перечня наиболее употребляемых текстовых сокращений его оформляют в виде глоссария (или список сокращений), которое размещают после содержания до введения.

Глоссарий
ЦОПП — Центр опережающей профессиональной подготовки;
ТЗ — Техническое задание;
ВКР — Выпускная квалификационная работа;
СЦК — Специализированный центр компетенций;
РКЦ — Региональный координационный центр;

Рисунок 1. **Пример глоссария**

Список использованных ресурсов составляется в строго приоритетном порядке, сначала нормативные правовые акты федерального уровня, регионального уровня, затем учебники, справочники, хрестоматии, индивидуальные и коллективные монографии, зарубежная литература, научные статьи, интернет-ресурсы и т.д. в алфавитном порядке.

Наиболее уязвимыми местами в пояснительной записке к выпускной квалификационной работе являются: бессистемность и нелогичность изложения материала; слабость обоснований и неубедительность выводов; злоупотребление цитатами и выдержками из книг в ущерб изложению самостоятельных рассуждений и взглядов самого автора ВКР; расплывчатость заключения работы; нарушение правил оформления, особенно при составлении списка используемых источников.

Пояснительная записка выпускной квалификационной работы в обязательном порядке проверяется в системе «Антиплагиат». Уникальность авторского текста должна составлять более 75 % от все-

го объема ВКР. Дословное или близкое к тексту воспроизведение материала без указания ссылки на источник квалифицируется как плагиат. Работа, ставящая под сомнение самостоятельность выполнения *целиком или одного из ее основных разделов*, не допускается к защите.

2.4. Обоснование экономической эффективности результатов ВКР

Экономическая эффективность мероприятий, предложенных в третьей главе ВКР (проекта), рассчитывается без учета фактора времени по следующим общим экономическим показателям:

– экономический эффект от реализации мероприятия;
– срок окупаемости затрат на мероприятия;
– рентабельность затрат на мероприятия.
– годовая экономия от мероприятия

Экономический эффект (прибыль, доход) от реализации мероприятия рассчитывается как разница между приростом выручки (дохода, прибыли) за счет реализации мероприятия (ΔВ) и затратами на мероприятие (З) по формуле:

Эф (ΔП) = ΔВ — З, (1)

где Эф (ΔП) — годовой экономический эффект (прирост прибыли), руб.; ΔВ — прирост выручки (дохода, прибыли) за счет реализации мероприятия, руб.; З — затраты на мероприятие, руб.

Срок окупаемости может быть рассчитан по формуле:

Ток = З/Эф, (2)

где З — затраты на мероприятие, руб.; Эф — годовой экономический эффект, руб.;

При этом, для оценки целесообразности реализации мероприятия рассчитанный срок окупаемости необходимо сравнить с нормативным. Нормативный срок принимается равным трем годам.

Рентабельность затрат показывает, какой процент дополнительной прибыли дает каждый вложенный рубль инвестированных средств и рассчитывается по формуле:

Рз = (Эф (ΔП) / З)*100%, (3)

где Эф (ΔП) — годовой экономический эффект (прирост прибыли), руб.; З — затраты на мероприятия, руб.

При оценке по этому показателю эффективность затрат на мероприятия будет доказана, если величина рентабельности будет выше нормативной. Нормативная рентабельность может устанавливаться несколькими путями:

– в качестве норматива может приниматься устоявшаяся рентабельность предприятия;
– норматив можно определить, как среднестатистическую величину рентабельности предприятий в отрасли;
– если эти величины не известны, для оценки может использоваться процент доходности по банковским депозитам.

Годовая экономия от мероприятия может быть рассчитана как разница затрат до внедрения мероприятия и после его внедрения по отдельным изменяющимся статьям калькуляции себестоимости продукции.

Пример 1. Оценка эффективности мероприятий по увеличению объемов реализации продукции торгового предприятия.

С целью увеличения объемов реализации продукции предлагается:

– проведение индивидуальных и коллективных соревнований для продавцов по технике личных продаж;

– организация и проведение акций по продвижению сезонных товаров.

1. *Проведение индивидуальных и коллективных соревнований для продавцов.* Предполагается, что в ходе соревнований продавцы должны установить свой собственный рекорд по продажам тех или иных товаров. При этом администрацией торгового предприятия устанавливается премиальный фонд размером 95 тыс. руб.

Эффективность данного мероприятия оценивается через предполагаемый прирост объема реализации продукции. Его величина может быть определена с помощью экспертной группы (10 человек), состоящей из администрации и продавцов торгового предприятия.

Экспертам дают ответ на следующие вопросы:

1. Как вы считаете, сколько потенциальных потребителей (в процентах от общего числа) посетят магазин?

2. На сколько увеличится объем реализации продукции за год в результате организации и проведения соревнований между продавцами?

Результаты опроса систематизируются в таблицу 5.

Таблица 5. Прогноз результатов проведения опроса

Показатель	Мнение экспертов										Среднее значение показателя
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Прирост величины объема реализации (выручки), %	1,9	2,1	1,6	2,0	1,9	2,1	1,8	1,6	2,0	1,7	1,9

Таким образом, по результатам проведения соревнований между продавцами объем реализации продукции увеличится на 1,9% за год.

Произведем расчет экономической эффективности по первому мероприятию. Результаты расчета показателей экономической эффективности мероприятия сведем в таблицу 6.

Таблица 6. Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности мероприятия № 1

№ п/п	Показатель	Единица измерения	Буквенное обозначение	Числовое значение
1.	Объем реализации до внедрения мероприятия (определяется по результатам анализа показателей хозяйственной деятельности предприятия, см.: Гл.2)	тыс. руб.	Ор1	74538
2.	Объем реализации после внедрения мероприятия (определяется на основе результатов экспертной оценки, см. выше)	тыс. руб.	ОР2= ОР1*1,019 (1,9%)	75954
3.	Прирост выручки (дохода, прибыли) за счет реализации мероприятия	тыс. руб.	ΔВ(ΔП) = ОР2 — ОР1	1416
4.	Затраты, связанные с проведением мероприятия (премиальный фонд)	тыс. руб.	З	95

Годовой экономический эффект от реализации мероприятия рассчитывается как разница между приростом выручки (дохода, прибыли) за счет реализации мероприятия (ΔВ) и затратами на мероприятие (З) по формуле:

Эф = ΔВ — З, (4)

где Эф — годовой экономический эффект, руб.; ΔВ — прирост выручки (прибыли) за счет реализации мероприятия, руб.; З — затраты на мероприятие, руб.

Итак, З = 95 тыс. руб.; ΔВ = 75954 тыс. руб. — 74538 тыс. руб. = 1416 тыс. руб.; Эф = ΔВ — З = (75954 тыс. руб. — 74538 тыс. руб.) — 95 тыс. руб. = 1416 тыс. руб. — 95 тыс. руб. = 1321 тыс. руб.

Далее рассчитаем срок окупаемости мероприятия, который представляет собой период, необходимый для возврата затрат, связанных с проведением мероприятия за счет притока денежных средств от его осуществления. Срок окупаемости определяется делением суммы затрат, связанных с проведением мероприятия, на величину притока денежных средств.

Срок окупаемости мероприятия определяется по формуле:

Ток = З/ΔВ, (5)

где З — затраты на мероприятие, руб.; ΔВ — прирост выручки (прибыли) за счет реализации мероприятия, руб./год (период).

Итак, З = 95 тыс. руб.; ΔВ = 75954 тыс. руб. — 74538 тыс. руб. = 1416 тыс. руб.; Ток = К/ΔВ = 95 тыс. руб. /1416 тыс. руб. = 0,06; 365 дней * 0,07 = 26 день. Данным расчетом подтверждается окупаемость мероприятия менее чем за один месяц от начала его реализации.

2. *Организация и проведение акции по продвижению сезонного товара*. Предполагается, что проведение данного мероприятия будет способствовать увеличению сбыта сезонной продукции. В летнее время, по мнению экспертов, большим спросом будет пользоваться следующая продукция: кондиционеры, морозильные камеры, видеокамеры и другие товары.

Для организации акции по продвижению сезонного товара необходимо разработать рекламные листовки для привлечения потенциальных покупателей сезонного товара (см. табл. 7).

Таблица 7. Организация акции по продвижению сезонного товара

№ п/п	Мероприятие	Затраты	Срок реализации	Ответственный
1	Разработка дизайн-макета листовок акции	5 000	февраль 2016 г.	отдел маркетинга

№ п/п	Мероприятие	Затраты	Срок реализации	Ответственный
2	Печать листовок	40 000	март 2016 г.	отдел маркетинга
	Итого:	45 000		

Эффективность данного мероприятия оценивается через предполагаемый прирост объема реализации продукции. Его величина определяется на основе статистических данных (или экспертным путем, или на основании предыдущего опыта, или практики работы конкурирующих торговых организаций, а именно конкурирующих торговых сетей магазинов различных марок: «Техносила», «МИР» и «Медиа Маркт» в г.о. Тольятти и в г. Самара), использующих данный элемент коммуникации. Предполагаемая величина объема реализации по экспертным оценкам составляет 1,6%.

Далее проведем расчет экономической эффективности по второму мероприятию, а именно по организации акции, связанной с продвижением сезонного товара.

Затраты, связанные с организацией акции складываются из:

1. Разработки дизайн-макета листовок акции – 5 тыс. руб.;
2. Печати листовок – 40 тыс. руб.

Общие затраты организации акции составляют 45 тыс. руб. Исходные данные для расчета экономической эффективности мероприятия систематизированы в таблице 8.

Таблица 8. Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности мероприятия

№ п/п	Показатель	Единица измерения	Буквенное обозначение	Числовое значение
1.	Объем реализации до внедрения мероприятия (определяется по результатам анализа показателей хозяйственной деятельности предприятия, см.: Гл.2)	тыс. руб.	Ор1	74538

Продолжение таблицы 8

№ п/п	Показатель	Единица измерения	Буквенное обозначение	Числовое значение
2.	Объем реализации после внедрения мероприятия (определяется на основе результатов экспертной оценки, см. выше)	тыс. руб.	Ор2	75731
3.	Прирост выручки (дохода, прибыли) за счет реализации мероприятия	тыс. руб.	ΔВ(ΔП) = ОР2 — ОР1	1193
4.	Единовременные затраты на рекламу	тыс. руб.	З	45

Годовой экономический эффект от реализации мероприятия рассчитывается как разница между приростом выручки (дохода, прибыли) за счет реализации мероприятия (ΔВ) и затратами на мероприятие (З) по формуле:

Эф = ΔВ — З, (6)

где Эф — годовой экономический эффект, руб.; ΔВ — прирост выручки (прибыли) за счет реализации мероприятия, руб.; З — затраты на мероприятие, руб.

Итак, З = 45 тыс. руб.; ΔВ = 75731 тыс. руб. — 74538 тыс. руб. = 1193 тыс. руб.; Эф = ΔВ — К = (75731 тыс. руб. — 74538 тыс. руб.) — 45 тыс. руб. = 1193 тыс. руб. — 45 тыс. руб. = 1148 тыс. руб.

Далее рассчитаем срок окупаемости мероприятия, который представляет собой период, необходимый для возврата затрат, связанных с проведением мероприятия за счет притока денежных средств от его осуществления. Срок окупаемости определяется делением суммы затрат, связанных с проведением мероприятия, на величину притока денежных средств.

Срок окупаемости мероприятия определяется по формуле:

Ток = З/ΔВ, (7)

где З — затраты на мероприятие, руб.; ΔВ — прирост выручки (дохода, прибыли) за счет реализации мероприятия, руб./год (период).

Итак, З = 45; ΔВ = 75731 — 74538 = 1193; Ток = З/ΔВ = 45/1193 = 0,04; 365 дней * 0,06 = 15 дней. Данным расчетом подтверждается окупаемость мероприятия за ½ месяца от начала его реализации.

Сведем рассчитанные показатели экономической эффективности проектируемых мероприятий в таблицу 9.

Таблица 9. Сводная таблица показателей экономической эффективности мероприятий

Мероприятия	Затраты, тыс. руб	Дополнительная выручка, тыс. руб	Годовой эффект, тыс. руб	Срок окупаемости мероприятия
Организация и проведение соревнований между продавцами	95	1416	1321	0,07
Организация и проведение акции по продвижению сезонного товара	45	1193	1148	0,04

Вывод: Таким образом, расчет экономической эффективности предложенных мероприятий показал, что затраты на их реализацию окупаются в течение месяца. В дополнение к этому реализация данных мероприятий позволит торговому предприятию увеличить объемы продаж в условиях экономического кризиса и усиления конкуренции на рынке бытовой техники и электроники в городе Тольятти.

2.5. Схематизация как инструмент анализа и сборки результатов ВКР

Для использования схематизации как инструмента анализа и сборки ВКР необходимо рассмотреть процесс аналитики.

Принципиальное устройство сферы аналитики представлено на рисунке 2. (см. стр. 40)

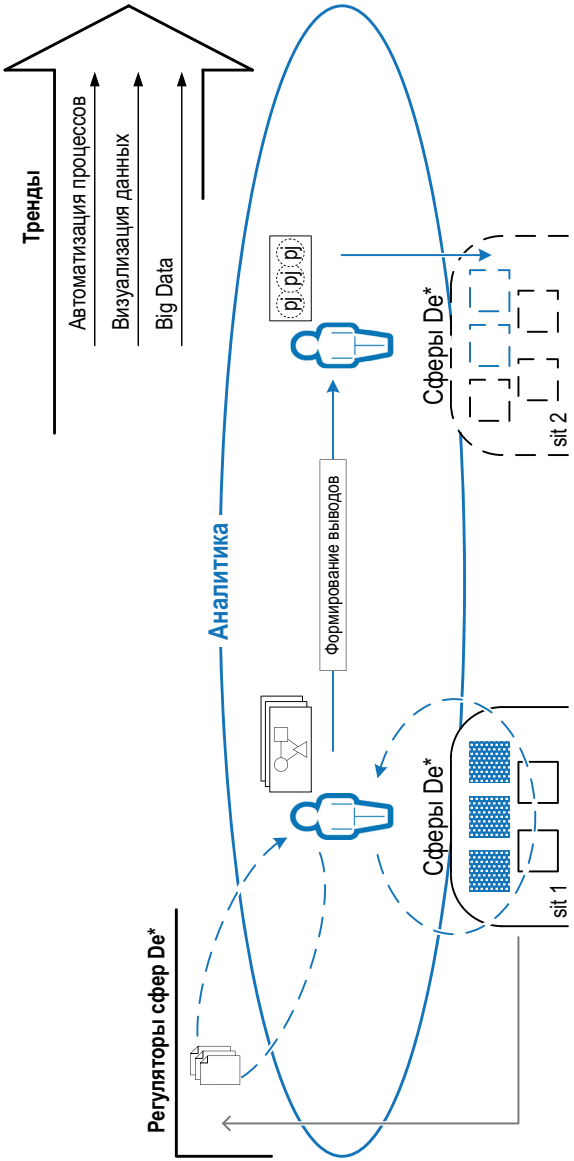


Рисунок 2. **Принципиальное устройство аналитики как сферы**

Ключевая задача аналитики как сферы — «помочь» представителям из других сфер осуществить переход от текущей ситуации к желаемому состоянию. Для этого аналитики делают «срез» положения дел, оформляют сложные неструктурированные данные в знакотекстовые формы, формируют выводы, которые позволяют ориентироваться в ситуации, и могут разрабатывать проектные предложения по переходу в желаемое состояние. Тесная взаимосвязь сферы аналитики с «клиентскими» сферами приводит и к взаимному влиянию трендов.

Для технологизации интеллектуальных инструментов необходимо сформулировать «рабочее», принципиальное понятие аналитики, которым руководствуется аналитик в своей деятельности. Аналитика — это процесс выделения ключевых смыслов ситуации (объекта) для получения ответов на вопросы: «Что это? Как оно устроено? Каким оно может быть в будущем?». Рабочее понятие аналитики представлено на рисунке 3.

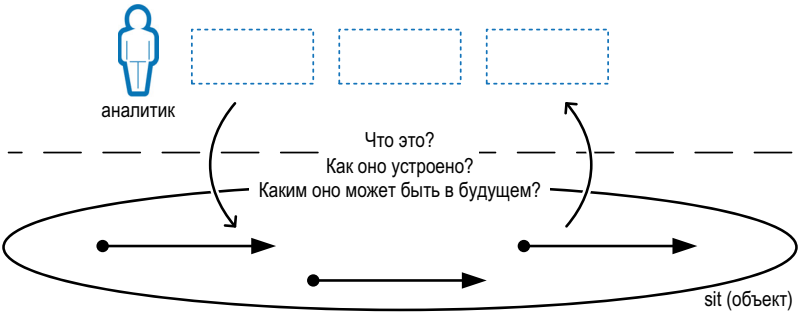


Рисунок 3. **Рабочее понятие аналитики**

В завершение данной смысловой части обобщим представления об аналитике. Итак, аналитика — это особый способ мысли, интеллектуальный инструмент, способ действия, сфера деятельности и соответствующая позиция.

В настоящее время во всём мире происходит технологизация деятельности и технологизация мышления: описываются операции

и процедуры, фиксируются технологические процессы и, самое главное, создаются программные средства, способные автоматизировать работу и освободить человека от выполнения определённых функций. Причём если раньше это касалось только технических задач, которые нельзя считать творческим или интеллектуальным трудом (работа машинисток, стенографистов, корректоров, рабочих на производстве), то с наступлением XXI века начался процесс более сложной деятельности. Если раньше было невозможно представить, чтобы «машина» самостоятельно написала текст, то вполне вероятно, что в скором времени мы это увидим: уже сейчас специализированные программы способны написать вполне профессиональные тексты по заданному алгоритму, а с развитием так называемого машинного обучения (математические алгоритмы, заложенные в электронные системы и способные к самостоятельному анализу данных и формированию выводов) всё больше профессий подвергнутся автоматизации.

Для грамотного выполнения поставленных задач необходимо проделать подготовительную работу, которая может быть разделена на следующие блоки:

1. Выявление потребностей лица, принимающего решение, заказчика, проектировщика;
2. Составление и проверка технического задания;
3. Продумывание направлений проектных решений (при необходимости).

Так как аналитика — ситуативный процесс, то аналитик не может начать работу только в тот момент, когда ему обозначены точка отсчёта, дедлайн и сформировано техническое задание. В такой ситуации всегда есть риск, что аналитик будет работать в жёстко определённых рамках, обозначенных составителем ТЗ (заказчиком, проектировщиком, ЛПР), а значит, может не увидеть всей картины целого. Аналитик должен включаться в работу ещё на этапе возможной постановки задачи и в первую очередь разобраться с тем, кому именно требуется аналитическое обеспечение, отвечая на ряд вопросов: «Кто является потребителем аналитики (позиция)? Каковы цели и желания потребителя? Как будет использована аналитика?». За счёт проработки этих вопросов аналитик формирует общие представления о потребителе аналитики и в результате работает не только с задачами, чётко указан-

ными в ТЗ, но и с неявными задачами, которые обусловлены особенностями конечного адресата.

Затем следует формирование непосредственно задач на аналитику. При планировании долгосрочных аналитических работ или аналитике особо сложной ситуации эффективным инструментом является формирование принципиального задания (ПЗ) и лишь затем — ТЗ. Принципиальное задание содержит общий контур задач на аналитику и оставляет отдельные аспекты для проработки. Техническое задание содержит набор чётко поставленных целей и задач, которые должны быть достигнуты и выполнены в ходе аналитики, а также требования к итоговому продукту. Если аналитика является аутсорсинговой услугой, то ТЗ должно быть утверждено при заключении договора. Если по каким-либо причинам заказчик не может составить ТЗ, оно должно быть сформировано самим аналитиком и затем согласовано с заказчиком. Несмотря на то, что аналитик вынужден проделать дополнительную работу, в данной ситуации отмечается положительный аспект: подготовка ТЗ аналитиком позволяет составить документ по типовой форме, учесть свои интересы в работе, избежать двусмысленности при дальнейшем выполнении заказа и обозначить неочевидные задачи и мотивы заказчика, которые были выявлены в первом блоке.

Если аналитика не является аутсорсинговой услугой, а осуществляется внутри компании, и позиция потребителя аналитики заранее чётко определена, то в таких документах, как принципиальное и техническое задание, нет необходимости. В данной ситуации аналитик должен уметь считывать поручения ЛПР (заказчика, проектировщика) и самостоятельно переводить их в задание, дополняя необходимыми элементами.

Если на основе анализа должны быть выстроены проекты, то аналитику необходимо заранее составить примерный список направлений, в которых может осуществляться проектирование. Это третий блок подготовительных работ.

На следующем этапе работы у аналитика должно сформироваться понимание того, к какому из типов аналитики относится поставленная задача. Этот этап был продуман в ходе разработки проекта и на данный момент ещё не применялся на практике, однако на основе опыта прошлых работ, можно утверждать, что типология необходима, т. к.

она задаёт базовые конструкции и формы работы. Умение выстраивать связь между поставленными задачами и заданными типами аналитики является одним из ключевых интеллектуальных инструментов позиции «аналитик».

Так как аналитика сопровождает множество сфер деятельности, в результате чего формируются различные направления аналитики, самым очевидным способом типологизации, на первый взгляд, является распределение видов аналитики между сферами. Однако возникает вопрос: что считать сферами деятельности и какие из них необходимо учитывать при типологизации? В постоянно меняющейся ситуации, в условиях формирования новых рынков и индустрий, достаточно сложно говорить о каких-либо универсальных категориях в типологии сфер. Кроме того, некоторые сферы настолько сильно интегрированы между собой, что становится почти невозможно проводить границу между видами аналитики и конкретными сферами.

Базовая типология, оптимально применимая к практическим задачам, была сформулирована в работах Методологической школы управления. Она предполагает аналитику 2 типов, различающихся способами работы:

1. Ситуационный анализ;
2. Анализ ситуации.

Два похожих на первый взгляд понятия отражают совершенно разные формы работы аналитика, выстраиваемые под совершенно разные типы задач. Ситуационный анализ — это «схватывание» картины положения дел, которая отражает устройство и характеристики ситуации (объекта), в результате чего формируется некая модель ситуации. Основная функция ситуационного анализа — задать рамки системы, определить части целого и места в структуре системы. В ситуационном анализе аналитик всегда «отстранён» от конкретной ситуации, он должен отразить картину положения дел максимально объективно, даже в том случае, если он сам занимает какую-либо позицию в данной ситуации (или объекте). В связи с тем, что ситуационный анализ отражает текущее состояние дел, он является отправной точкой для работы с данной ситуацией или объектом. Устройство ситуационного анализа представлено на рисунке 4.

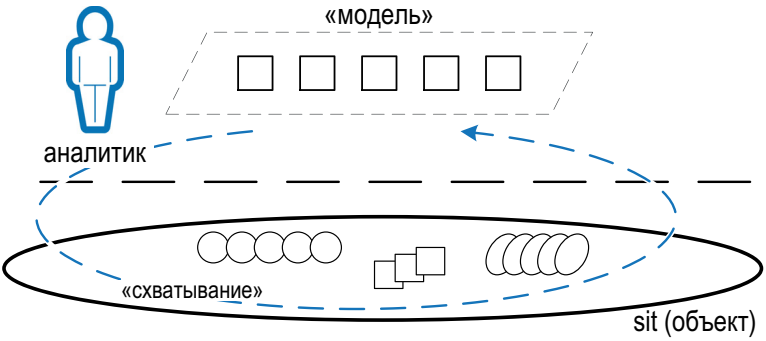


Рисунок 4. **Устройство ситуационного анализа**

Анализ ситуации — тип аналитики, который необходим для принятия решений и направлен на выявление проблемных мест, разрывов, пробелов. В результате анализа ситуации становится очевиден набор трудностей и возможностей по отношению к объектам аналитики. Обычно для проведения анализа ситуации используются схемы, т. к. именно схематизация позволяет максимально точно зафиксировать устройство объектов и обозначить на них «пустые места». В данном случае аналитик всегда находится «внутри» ситуации, занимает определённую позицию и является одним из тех, кто должен организовать переход в новую ситуацию. В отличие от ситуационного анализа, который должен проводиться регулярно для обозначения актуального состояния ситуации и заканчивается её прорисовкой, анализ ситуации проводится только при наличии проблем и осуществляется до тех пор, пока разрывы не будут устранены. Завершением анализа ситуации является переход в ситуацию № 2, «желаемое состояние». Устройство анализа ситуации представлено на рисунке 5. (см. стр. 46)

Таким образом, схема — это знаковая форма фиксации сути дела: ключевых смыслов, содержания, мысли. В процессе аналитики предметной области схемы (или планкарты — для более сложных объектов) необходимы для формирования общих понятий и представлений о сфере работы, они помогают продвинуть деятельность рабочей группы, а также могут быть представлены заказчику (ЛПР, проектировщику) как итоговый аналитический продукт. В работе аналитика схемы и планкарты можно употребить в двух функциях:

1. Моделирование, отражение действительности. Схема позволяет уловить суть дела и зафиксировать текущее состояние анализируемого объекта: его структуру, позиционную раскладку, взаимосвязи между элементами и т. д.

2. Проектирование. Схема позволяет зафиксировать основные аспекты, структуру, связи, способы взаимодействия в новой системе. Особая необходимость в схемах возникает при проектировании изменений в больших организационно-технических системах (корпорация, пул организаций, сферы деятельности и т. д.).

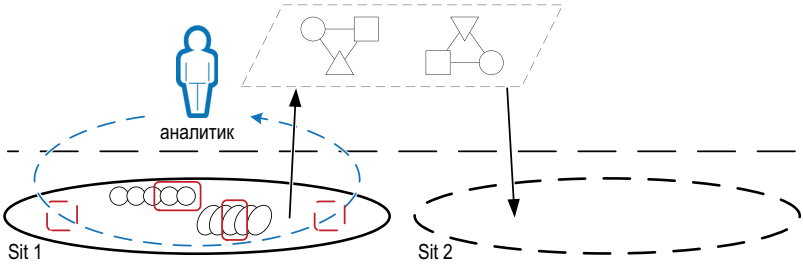


Рисунок 5. **Устройство анализа ситуации**

Из этих функций можно выделить базовую типологию схем: деление на аналитические и проектные схемы. Типологию также можно выстраивать и исходя из различных форм представления данных, используемых элементов, логики схемы и др., однако в рабочем процессе аналитика необходимо понимать в первую очередь особенности аналитических и проектным схем.

Если схема является итоговым продуктом аналитики и должна быть употреблена ЛПР в практической деятельности, то она должна отвечать нескольким критериям конструирования:

– Схема должна ухватывать суть дела, которое необходимо проанализировать.

– Схема должна отражать устройство объекта, процессы и механизмы его превращений и преобразований.

– Схема должна подтолкнуть к выстраиванию планов стратегических и тактических действий по отношению к объекту.

Чтобы построить схему, описывающую поставленную задачу или решение практической задачи, обычно требуется несколько итераций и последовательных проверок схемы с помощью ответов на вопросы: «Насколько точно схема отражает объект? Можно ли использовать её на практике или она отражает лишь идеальную ситуацию? Понятна ли схема всем тем, для кого она предназначена?».

Так как разработка схем происходит под конкретную ситуацию, процесс схематизации достаточно сложно привести к какой-либо технологии или унификации. Данная задача осложняется также тем, что схематизация сама по себе является непростым в употреблении инструментом как для аналитика, так и для заказчика. Однако процесс схематизации можно упростить, если декомпозировать саму схему на базовые, элементарные составляющие. И несмотря на то, что схемы всегда конструируются ситуативно и для разных ситуаций не может быть использована одна и та же схема, элементы, из которых выстраиваются схемы, можно унифицировать и использовать в дальнейшем для создания схем под ситуации. Данными элементами являются графемы и протосхемы.

Графемы — это визуальные элементы, которые несут в себе смысловую нагрузку и используются для конструирования схем. Они являются базовой единицей формирования схемы. Смысл, заложенный в графемы, должен быть изначально задан внутри рабочей группы или индивидуально аналитиком. Таким образом, схема, имеющая свой особый, ситуативный смысл, складывается из элементов, отдельный смысл которых задан изначально и понятен строго определённой группе людей.

Можно указать ряд графем, которые должны использоваться всеми аналитиками. Список графем, рекомендуемых для описания ВКР, с указанием их значения и расположения на схемах, приведён в таблице 10.(см. стр.48)

Несмотря на то, что в данном арсенале графем указано их значение и расположение, всё же схемы ситуативны, поэтому в некоторых случаях графема может иметь иной смысл. Например, графема «стратегия» в определённой схематической конструкции может иметь значение не стратегии, а программы. Поэтому схема всегда должна сопровождаться пояснительными тезисами, которые подчёркивают её смысл.

Таблица 10. Набор графем для схематизации

№	Графема	Значение графемы	Размещение на схеме
1		Позиция (субъект, который участвует в действии на схеме)	Нет жёстких правил размещения
2	*	Рефлексия	Неразрывна с графемой Позиция, размещается чуть выше и правее неё
3		Знания, представления об объекте	Неразрывна с графемой Позиция, размещается чуть выше и правее неё
4		Навыки, умения, компетенции (опыт субъекта)	Неразрывна с графемой Позиция, размещается слева от неё
5		Деятельность (операции и процедуры, осуществляемые субъектом)	Неразрывна с графемой Позиция, размещается немного ниже неё
6		Цель (ближайшие достижимые приоритеты субъекта)	Используется вместе с графемой Позиция, обычно рисуется чуть выше и правее неё
7		Тренд (долгосрочные мировые тенденции)	Верхняя часть схемы или правый верхний угол. Один тренд — одна графема
8		Стратегия (долгосрочные ориентиры субъекта/системы)	Верхняя часть схемы или правый верхний угол
9		Схема (знаковая система, форма представления данных)	Нет жёстких правил размещения
10		Инфраструктура (инженерно-техническая, социотехническая и т.д.)	Нижняя часть схемы или нижний слой (в многослойной схеме)
11	sit	Ситуация (положение дел, в котором разворачивается действие)	Нижняя часть схемы или нижний слой (в многослойной схеме)
12		Поле деятельности, область, место действия	Обычно — нижняя часть схемы или нижний слой (в многослойной схеме)
13		Нормы и регламенты (формы нормировки деятельности)	Нет жёстких правил размещения
14		Документ	Нет жёстких правил размещения
15		Объекты (элементы на схеме, над которыми осуществляется действие)	Нет жёстких правил размещения
16		Результат (нематериальный итог действия)	Правая часть схемы, в которой отражены процессы, действия
17		Продукт (объект, получаемый в ходе определённых процессов)	Правая часть схемы, в которой отражены процессы, действия
18		Инициатива (действия, направленные на модернизацию, изменение, развитие)	Нет жёстких правил размещения
19		Указание, подчинение, управленческое действие	Нет жёстких правил размещения
20		Переход (движение из одной ситуации к другой или от одного объекта к другому)	Нет жёстких правил размещения
21		Взаимодействие, влияние	Нет жёстких правил размещения
22		Контур (граница, объединяющая группу однотипных объектов)	Нет жёстких правил размещения
23		Рамка (граница, отделяющая объекты более высокого порядка от остальных)	Левый верхний угол

Графемы — это один из способов унификации и упрощения работы аналитика-схемотехника в процессе схематизации. Однако существуют и другие инструменты при работе со схемами — так называемые пустографки или протосхемы.

Протосхемы — это принципиальные схемы, которые можно использовать для анализа различных ситуаций. В каждой ситуации в протосхему закладывается уникальное содержание, которое необходимо для конкретной задачи и работы, однако базовый каркас остаётся неизменным, что позволяет «перекладывать» эти схемы из одной ситуации в другую. Набор протосхем задаёт аналитику несколько граней (призм), через которые может быть рассмотрен объект анализа.

Ниже представлены несколько примеров протосхем, которые могут быть использованы при проведении аналитики ВКР.

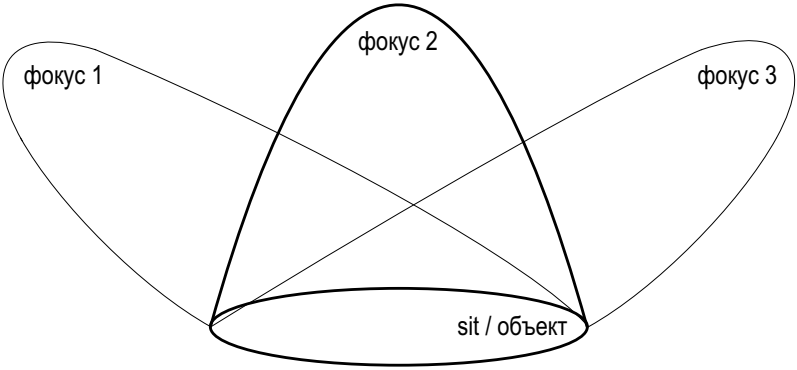


Рисунок 6. **Протосхема 1, схема фокусировок**

На рисунке 6 первая протосхема — это схема фокусировок («лепестковая схема»). Она является одной из самых простых протосхем для изучения ситуации с нескольких сторон. Схема позволяет выделить объекты анализа, рассмотреть зоны влияния, варианты развития ситуации или показать группы смежных объектов. Наиболее часто данная протосхема применяется в начале проведения аналитики. Число «лепестков» на протосхеме условно — их может быть любое

количество в зависимости от числа фокусов, с которых необходимо изучить ситуацию.

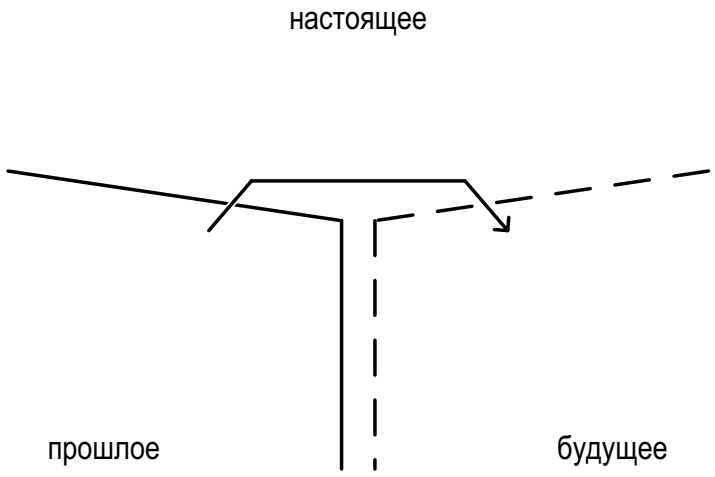


Рисунок 7. **Протосхема 2, схема шага развития**

На рисунке 7 представлена вторая протосхема — схема шага развития. Она позволяет принципиально зафиксировать ситуацию прошлого, спроектировать образ желаемого будущего и продумать ряд действий, которые необходимо осуществить в настоящем для преобразования «прошлого» в «будущее».

Третья протосхема, представленная на рисунке 8, позволяет «разложить» деятельность организации на группы процессов: основные, обеспечивающие и процессы управления — и увидеть, как происходит производство продукта. В качестве «сырья» в процессе могут выступать не только материальные объекты, но и, например, информация (при рассмотрении СМИ или аналитических агентств) или люди (в образовательных организациях или медицинских учреждениях). Следующим этапом прорисовки этой схемы является привязка к процессам структурных единиц организации: департаментов, отделов, рабочих групп, отдельных функциональных мест и т. д.

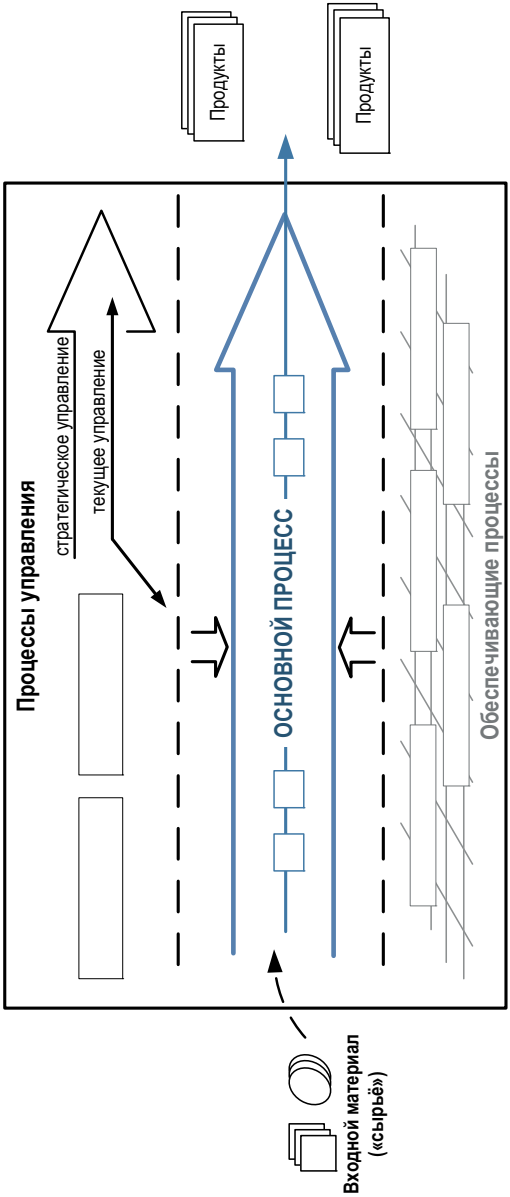


Рисунок 8. **Протосхема 3, схема процессного устройства организации**

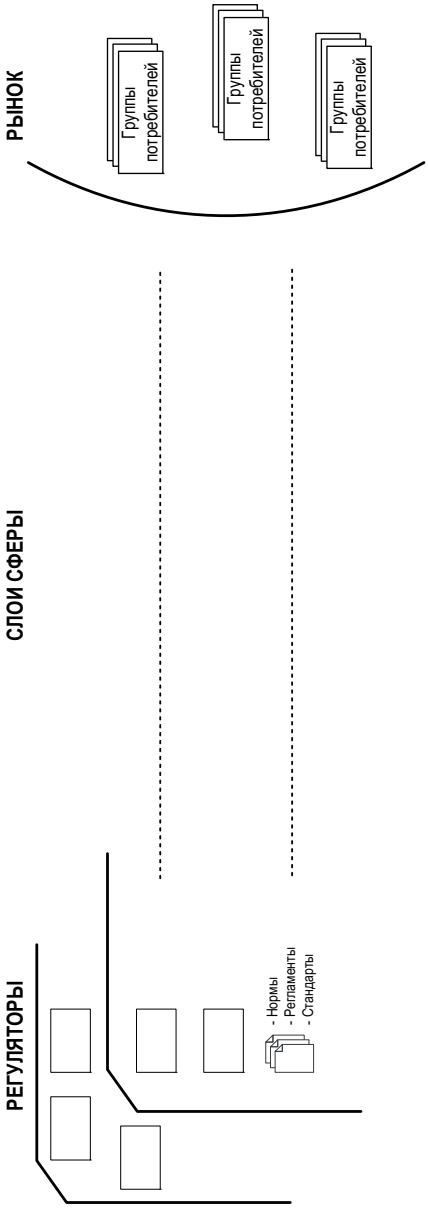


Рисунок 9. **Протосхема 4, схема объектного устройства сферы**

На рисунке 9 указана схема объектного устройства сферы — базовая протосхема представления сферы деятельности, которая необходима в любых видах аналитики, т. к. отражает поле деятельности объекта. Схема позволяет отразить ключевых игроков сферы, распределённых по нескольким слоям. Например, раскрывая сферу машиностроения, в нижний слой нужно поместить компании, которые предоставляют сырьё для производства, чуть выше — производители специальных комплектующих изделий, далее — сборочные производства, и на самом верхнем уровне — управляющие компании (интегрированные структуры, госкорпорации, холдинги). Слева располагаются регуляторы — государственные и международные органы, которые устанавливают правила игры в данной сфере. Справа — сегментированные группы потребителей продуктов, которые производятся в сфере. Также важно отмечать тренды, которые оказывают влияние на сферу. В зависимости от специфики сферы схема может усложняться (может увеличиваться число слоёв, могут указываться различные группы рынков, влияние других сфер и т. д.), но заданная основа позволяет разложить по объектам абсолютно любую сферу.

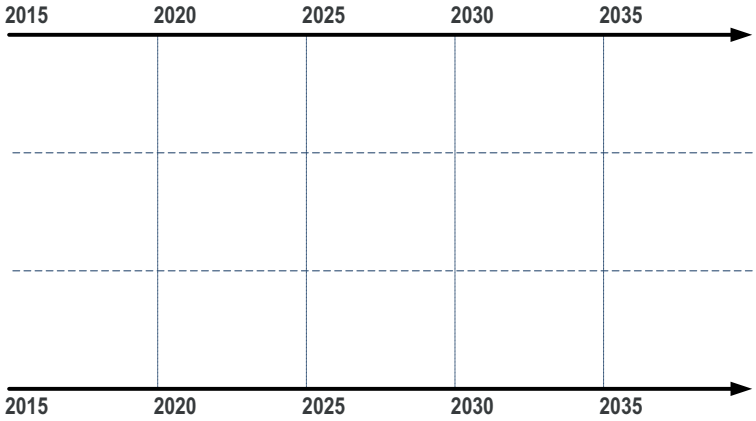


Рисунок 10. **Протосхема 5, временна́я планкарта**

На рисунке 10 временна́я планкарта — протосхема, которая является фундаментом для отражения сроков и ключевых событий. На планкарте

фиксируются группы (слои) мероприятий, обозначаются связи между ними, указывается влияние приоритетов и трендов на указанные события. В работе с «будущим» данная протосхема необходима при проектно-программном подходе или при стратегическом планировании, когда развёртывание событий происходит на достаточно далёкий срок, однако её также можно использовать и при исторической реконструкции.

Указанные протосхемы — это не конечный набор универсальных конструкций, это лишь база, которая позволяет использовать схематизацию в процессе аналитики.

Чтобы зафиксировать весь описанный процесс проведения аналитики в рамках решения практической задачи, рекомендуется использовать следующие этапы работы в позиции «аналитик»:

1. Определи потребность в аналитике / Получи задачу на аналитику / Займи позицию «аналитик».
2. Пойми, кому нужна аналитика и какие у него потребности.
3. Сформируй чёткое задание на аналитику.
4. Определи, какой тип анализа предстоит проделать.
5. Обозначь, какие позиции должны быть задействованы в работе и какие из них нужно «удержать».
6. Определи объекты анализа.
7. Сформируй каркас итогового продукта.
8. Определи способы получения и источники данных.
9. Собери информацию.
10. Систематизируй информацию и отбери нужное.
11. Построй схемы, чтобы увидеть суть дела.
12. Отрази на схемах выводы.
13. Разработай управленческие решения и проектные предложения.
14. Сформируй сборочную схему анализируемой ситуации.
15. Оформи итоговый продукт по заданному каркасу.
16. Проведи рефлексивный анализ.

Данная инструкция отражает основные этапы разработки аналитического продукта, которые должны быть пройдены вне зависимости от типа проводимой аналитики, её целей и конечного адресата.

Для описания объекта ВКР целесообразно использовать ситуационный анализ сферы деятельности. Он является типовым процессом, выполняемым по строго определённой технологии и с использовани-

ем строго определённых инструментов и необходим при проведении анализа любой организационно-технической системы, т. к. он позволяет очертить поле деятельности ситуации/объекта.Принципиальное устройство модели по ситуационному анализу представлено на рисунке 11. Помимо того, что данный рисунок отражает топику системы, он может быть также использован и как сборочный экран (информационная панель), где все элементы сферы выстраиваются в общую конструкцию, позволяющую увидеть сферу в целом.

Чтобы понять положение дел в какой-либо сфере, необходимо рассмотреть несколько элементов. Указанные элементы являются необходимым минимумом, который позволяет отразить положение дел в той или иной сфере:

1. Игроки сферы. Компании, которые производят основные продукты в сфере деятельности. Для выстраивания сборочной схемы необходимо выделить ключевые организации и типологизировать их. В зависимости от сферы, типология может быть различной, но наиболее распространена вертикальная структура, когда на нижнем слое схемы располагаются поставщики сырья, выше — производители комплектующих, ещё выше — компании-финишёры и т. д. Здесь же важно отразить ключевые характеристики организаций: выручка за год, доля рынка, чистая прибыль и другие. Для сбора и структуризации информации система должна подключаться к различным реестрам и базам данных. Например, для работы с банковской сферой будет достаточно перечня финансово-кредитных организаций с портала Banki.ru, структуризация по слоям может быть основана на величине активов банков.

2. Рынок. Сюда относятся потребители — это могут быть отдельные организации (если в роли потребителей выступают юридические лица), или сегменты — группы потребителей с общими характеристиками.

3. Регуляторы. Организации, которые осуществляют контроль и регулирование за сферой деятельности. Аналитику важно не только видеть список организаций, но и понимать, какие изменения происходят в регулировании сферы. Для этого система должна осуществлять мониторинг официальных ресурсов государственных и муниципальных органов или информационно-правовых порталов («Гарант», «КонсультантПлюс») и отображать новые нормативно-правовые акты, относящиеся к сфере, которые были приняты тем или иным регулятором.

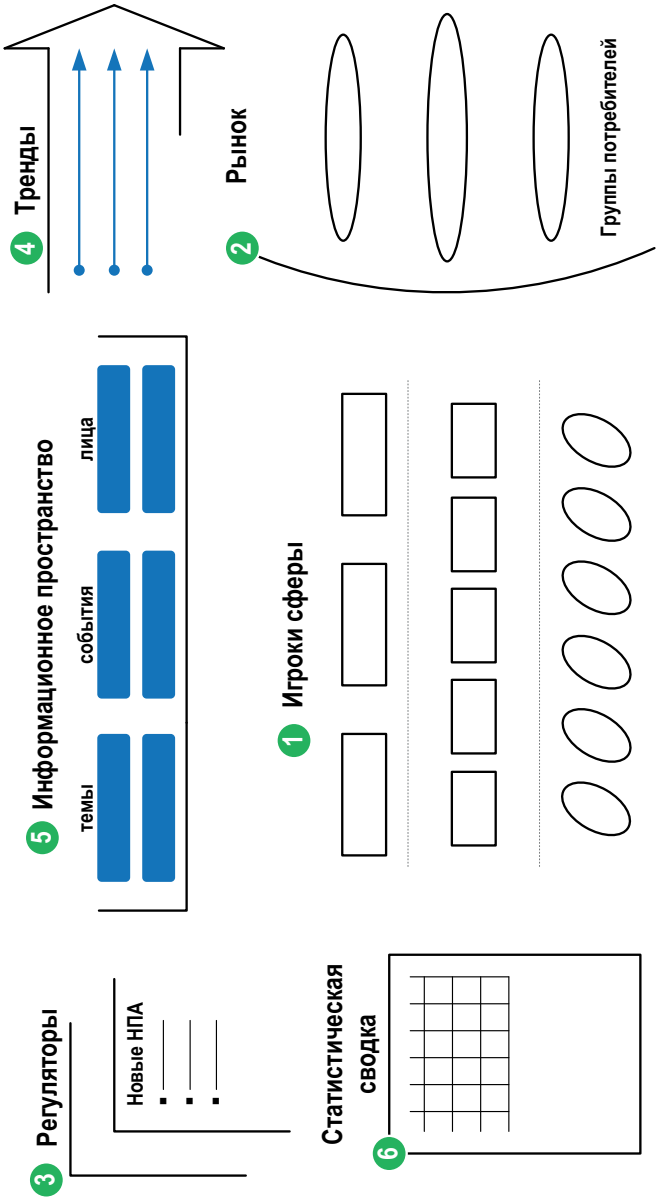


Рисунок 11. **Сборочный экран системы ситуационного анализа**

4. Тренды и тенденции сферы. Перспективные направления в сфере. Чтобы понимать силу влияния и приоритетность трендов, необходимо к каждому из них указать примерный «жизненный цикл» тренда. Реализовать этот элемент возможно следующим образом: анализ информации из СМИ на основе поиска с помощью сервиса «Яндекс. Новости», что позволит выделить перечень трендов, а также отбор заданных трендов с помощью сервиса Google Trends, что позволит отразить популярность и динамику распространения существующих трендов.

5. Информационное пространство. Основные сюжеты, события и авторитетные лица сферы, обсуждаемые в СМИ. Для сбора данных из СМИ в системе можно настроить механизм мониторинга сервиса «Яндекс. Новости», используя оттуда самые популярные темы дня (недели) в выбранной категории.

6. Статистическая сводка. Данный блок качественно реализован в приложении Microsoft Power BI и может быть устроен аналогичным образом. Система может автоматически собирать числовые данные из привязанных баз данных или открытых источников. Например, при анализе сферы финансов программа может использовать данные из отчётов Центробанка или с портала Banki.ru. Также в системе должна быть встроена возможность привязывания баз данных вручную: это необходимый функционал, т. к. иногда на сборочной схеме требуется обозначить какие-либо внутренние показатели компании в сравнении с общими показателями по сфере. В результате аналитик получит возможность не только работать с числовыми показателями по сфере, но и «накладывать» их на отдельные элементы сферы для предложения ЛПР более эффективных управленческих решений.

В своей работе аналитику всегда необходимо понимать, как устроены элементы конструкции и как устроена картина целого.

В приложении 9 представлены примеры аналитических работ, проводимых на основе ситуационного анализа, с использованием техники схематизации.

3. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ПОЯСНИТЕЛЬНОЙ ЗАПИСКИ

3.1. Правила построения научного текста

Работа должна быть написана научным стилем. Научный стиль как особая функционально-стилевая разновидность литературного языка имеет следующие специфические черты (табл. 11):

Таблица 11. Специфика научного стиля

Главные черты	Второстепенные черты
Отвлеченно-обобщенность, подчеркнутая логичность, терминологичность	Смысловая точность, однозначность, объективность, стандартность, краткость, ясность, строгость, безличность, некатегоричность, оценочность, образность и др.

Достояние научного языка: ясность, легкость, краткость, свобода переходов от предложения к предложению, простота. Придаточных предложений должно быть мало, фразы должны быть короткие, переход от одной фразы к другой — логическим и естественным, «незамеченным». Следует поменьше употреблять местоимения, заставляющие думать, к чему они относятся, что ими заменено. Не следует бояться повторений, механически от них избавляться. То или иное понятие должно называться одним словом (слово в научном тексте выражает термин). Следует избегать слов-паразитов, ничего не добавляющих к мысли. Важная мысль может быть выражена разными вариантами.

В научном стиле встречаются такие способы изложения текста, как описание, повествование и рассуждение. Описание характеризуется наибольшей простотой и четкостью организации. Цель описания — создание подробного детального представления о каком-либо предмете через множество его отличительных (существенных и несущественных) признаков. В описании в определенной последовательности перечисляются признаки, свойства, черты какого-либо предмета или явления и устанавливаются связи между ними, причем так,

чтобы у читающего сложилось законченное представление о данном объекте. Элементы описания обычно располагаются по степени значимости, так, чтобы каждый последующий элемент добавлял новые сведения к предыдущему. Общее представление о предмете может быть дано как в начале описания, так и в конце. Такая форма изложения используется чаще всего при описании опытов и экспериментов, действий и процессов.

Объектом повествования может являться процесс (т.е. закономерная, последовательная, непрерывная смена следующих друг за другом моментов развития чего-либо) или событие (т.е. тот или иной значительный факт и т.п.). Общая схема повествования включает начало, развитие и конец события. В текстах-повествованиях говорится о событиях, развивающихся в хронологической последовательности. Объект повествования имеет временную протяженность и определенные временные границы, в рамках которых он претерпевает определенные изменения. Повествование фиксирует отдельные стадии изменения объекта — от начальной ступени до конечного его состояния. Развитие действия, временные отношения (например, описание хода формирующего эксперимента) излагаются в текстах-повествованиях.

С помощью рассуждения раскрывается процесс логического вывода нового знания о любых объектах и сообщается само это знание. Предметом изложения при рассуждении выступают не сами объекты, а процесс получения нового знания о них. В простом рассуждении объясняется одна мысль и обычно формулируется один вывод, в более сложном — несколько мыслей. Выводов тоже может быть несколько или один обобщенный. Рассуждение может быть представлено следующими речевыми компонентами: объяснение нового понятия, явления; введение в объяснение термина; выведение и объяснение формулы, закона; цепь суждений, объясняющая авторскую точку зрения на что-либо; обоснование авторской позиции и т.д.

К формальным признакам научного текста выпускной квалификационной работы можно отнести следующие, наиболее часто применяемые в тексте фразы:

– Для описания актуальности проблемы: *Одной из наиболее актуальных проблем является..., В настоящее время особую актуальность приобретает...,*

– Для описания сложности решения проблемы: *Большим препятствием является... поэтому издание... — насущная задача..., При разработке... сталкиваемся с рядом трудностей, поэтому использование... — сложная проблема...*

– Для описания необходимости какого-либо действия: *Необходимость можно обосновать следующим образом..., Необходимость обусловлена..., Большую актуальность (особую актуальность, все большее значение) приобретает..., Особое место занимает..., Огромную роль играет..., Все большее внимание уделяется...*

– Для описания недостатков: *Основной недостаток... заключается в том, что..., Недостатком является то, что..., Однако... имеет ряд существенных недостатков..., Однако... не позволяет...*

– Для характеристики какой-либо негативной ситуации: *В... игнорируется..., В большинстве работ... рассматривается без учета...*

– Для описания предлагаемого варианта решения: *В настоящей статье предлагается средство..., Рассмотрим один из возможных путей решения этой проблемы..., Перейдем непосредственно к описанию...*

– Для описания примеров: *Рассмотрим... на примере..., Приведем пример..., Поясним на примере...*

– Для описания преимуществ предлагаемого варианта решения: *Преимущество этого способа состоит в том, что..., Применение... сократило время, исключило субъективность..., Метод дает возможность рассчитать и обеспечить..., Применение... повысит и позволит...*

– Для описания результатов: *Результаты показали следующее:..., Количество нерелевантных документов составляет 40% от...*

– Для выводов: *Итак, можно сделать вывод, что..., Итак, подводя итоги, можно сказать, что..., В заключение подчеркнем следующее..., Анализ позволяет утверждать...*

– Для рекомендаций: *Как..., так и... может быть рекомендовано в качестве..., Программа может быть рекомендована для..., Система может быть использован для...*

Нормы научной коммуникации строго регламентируют характер изложения научной информации, требуя отказа от выражения собственного мнения в чистом виде. В этой связи авторы выпускных квалификационных работ стараются прибегать к языковым конструк-

циям, исключающим употребление личного местоимения «я». Стало неписаным правилом, когда автор выступает во множественном числе и вместо «я» употребляет местоимение «мы», что позволяет ему отразить свое мнение как мнение определенной группы людей, научной школы или научного направления. И это вполне оправдано, поскольку современную науку характеризуют такие тенденции, как интеграция, коллективное творчество, комплексный подход к решению проблем.

3.2. Правила оформления текста

Основной текст

Выпускная квалификационная работа бакалавра должна быть набрана на компьютере и отпечатана на печатающих устройствах *на одной стороне* стандартного *листа* белой бумаги формата А4 (210 Х 297 мм, такими форматами также считаются все форматы, находящиеся в пределах от 203 Х 288 мм до 210 Х 297 мм).

Текст следует размещать на листе, соблюдая следующие размеры *полей: левое — 30 мм, правое — 10 мм, верхнее — 20 мм, нижнее — 20 мм.* Плотность текста должна быть одинаковой.

Шрифт основного стиля: Times New Roman; размер кегля — 12, выравнивание строки: по ширине; междустрочный интервал — 1,5 строки; отступы до и после абзаца — 0 пт.; отступ от начала абзаца (красная строка) — 1,25 см.

Каждую структурную часть «Содержание» (или «Оглавление»), «Введение», «Заключение», «Список использованных ресурсов» и каждую главу работы следует начинать с нового листа.

Заголовки

Заголовки структурных частей ВКР и глав следует печатать симметрично тексту (в середине строки) без точки в конце (пример оформления Заголовка 1: шрифт: Times New Roman, полужирный; размер кегля — 18; выравнивание строки: по центру; междустрочный интервал — 1,5 строки, отступ до абзаца — 12 пт., после абзаца — 12 пт.). Заголовок «Приложение» оформляют по правому краю каждой страницы приложения, используя 12-й размер кегля шрифта Times New Roman.

Заголовки параграфов следует печатать строчными буквами (кроме первой прописной) с абзаца и без точки в конце (пример оформления Заголовка 2: шрифт: Times New Roman, полужирный курсив; размер

кегля — 16; выравнивание строки: по ширине, отступ от начала абзаца (красная строка): 0 см; междустрочный интервал — 1,5 строки, отступ до абзаца — 6 пт., после абзаца — 6 пт.). Если заголовок состоит из двух или более предложений, их разделяют точкой.

Заголовки пунктов следует печатать строчными буквами (кроме первой прописной) с абзаца в подбор к тексту без точки в конце (пример оформления Заголовка 3: шрифт: Times New Roman, жирный; размер кегля — 14, отступ от начала абзаца (красная строка): 1,25 см; выравнивание строки: по ширине, междустрочный интервал — 1,5 строки, отступ до абзаца — 3 пт., после абзаца — 3 пт.).

Переносы слов в заголовках не допускаются.

Нумерация страниц, глав, параграфов, пунктов

Нумерация страниц, глав, параграфов, пунктов, рисунков, таблиц, формул, приложений дается арабскими цифрами без знака №.

Первой страницей работы является титульный лист, который включают в общую нумерацию страниц ВКР. На титульном листе номер страницы не ставят, на последующих листах номер проставляют **сверху в центре страницы без точки после цифры**.

Главы должны иметь порядковую нумерацию в пределах основной части работы и обозначаться арабскими цифрами с точкой в конце, например: **1**. или **Глава 1**. и т. д.

Параграфы должны иметь порядковую нумерацию в пределах соответствующей главы и обозначаться арабскими цифрами с точкой в конце. При этом номер параграфа включает номера главы и параграфа, разделенные точкой, например: **1.2**. (второй параграф первой главы).

Пункты нумеруются аналогично в пределах соответствующего параграфа, например: **3.1.1**. (первый пункт первого параграфа третьей главы).

Если параграф имеет только один пункт, то нумеровать пункт не следует.

Оглавление

При правильном назначении стилей названиям глав и пунктов сборка оглавления обеспечивается средствами текстового редактора в Microsoft Word. Это делается через меню *Ссылка/Оглавление/*.

При этом *рекомендуется ограничиться двумя уровнями* — т.е. Заголовок 1 и Заголовок 2. Содержание (оглавление) необходимо вставлять после титульного листа работы.

Титульный лист оформляется по установленному образцу (Приложение 1).

ВКР должна быть представлена к защите в переплетенном виде (переплет выполняется в рекламно-издательском комплексе Академии). Дополнительное требование: предоставление текста ВКР в электронном варианте.

Последний лист выпускной квалификационной работы бакалавра выполняется по установленному образцу (Приложение 2) и подписывается автором.

NB! В тексте не должно быть опечаток и графических неточностей.

За содержание ВКР, правильность приведенных в ней данных несет ответственность студент-выпускник.

Перечисления и примечания

Научные тексты часто включают в себя различные перечни, списки, которые требуют условных обозначений. Существуют определенные технико-пунктуационные правила рубрицирования текста документа:

1. Для обозначения частей перечней используются:
   - высший уровень членения — прописные буквы **А. Б. В**. и т.д., и римские цифры **I. II. III**. и т.д.;
   - средний уровень членения — арабские цифры **1. 2. 3.** и т.д.;
   - низший уровень членения — арабские цифры со скобками **1) 2) 3)** и т.д. и строчные буквы со скобками **а) б) в)** и т.д.
2. После строчных букв и арабских цифр со скобками не ставится точка, а после прописных букв и римских цифр ставится точка а) ___, 1) ___, А. ___ . 1. ___ .
3. При рубрицировании со скобками части текста отделяются либо запятыми, либо точками с запятыми 1) ___; 2) ___. Точка ставится в конце рубрик 1. ___. 2.___., оформленных без скобок.
4. Прописные буквы начинают текст рубрик, оформленных буквами и цифрами с точками I. Пример___. II. Пример___., строчные употребляются после рубрик, оформленных цифрами и буквами со скобками 1) пример___; 2) пример___.

В пределах одного пункта не допускается более одной группы перечислений.

Примечания к тексту, таблицам и иллюстрациям, в которых указывают справочные и поясняющие данные, размещают непосредственно

после пункта, таблицы, иллюстрации, к которым они относятся, и печатают с прописной буквы с абзацного отступа. Слово «Примечание» печатают с прописной буквы с абзацного отступа вразрядку. Если примечаний на одном листе несколько, то после слова «Примечания» ставят двоеточие и примечания нумеруют порядковой нумерацией арабскими цифрами с точкой в конце, например:

Примечания:

1. ....

2. ....

Если имеется одно примечание, то его не нумеруют и после слова «Примечание» ставят точку, например:

Примечание.

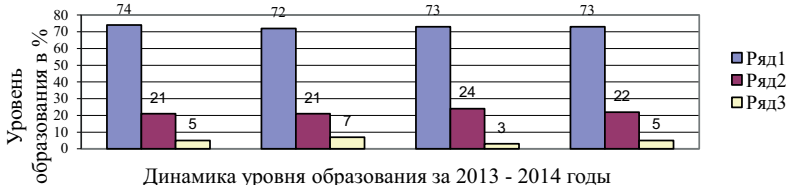
. ...

3.3. Иллюстрации и таблицы в документе

Иллюстрации

Иллюстрации следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. Иллюстрацию, которые расположены на отдельных листах работы, включают в общую нумерацию страниц. Иллюстрация, размер которой больше формата А4, учитывают как одну страницу и располагают в соответствующих местах после упоминания в тексте или в приложении. Иллюстрация должна иметь название, которое размещается под ней (Гистограмма 1). При необходимости под иллюстрацией помещают поясняющие данные (подрисуночный текст).

1 — высшее техническое образование; 2 — среднетехническое образование; 3 — среднеспециальное образование



Гистограмма 1. Уровень образования руководителей ООО «Тольяттикаучук» и его динамика (2013 — 2014 годы)

Иллюстрации обозначаются словами «Рис., Схема, Диаграмма, Гистограмма, График» и нумеруются последовательно в пределах всей работы (за исключением иллюстраций, приведенных в приложении). Нумерация иллюстраций должна быть сплошной и отдельной для каждого вида. Номер иллюстрации помещают после поясняющих данных под иллюстрацией симметрично ей (Рис. 12). Для упрощения работы с иллюстрациями допустимо все изображения подписывать как рисунки с применением сокращения «Рис.» или «Рисунок».

Рисунок 12. **Работа магазина одежды «Wear House»**

Если в работе используется одна иллюстрация, то она не нумеруется, и слова, определяющие ее вид, не пишутся. Иллюстрации должны быть расположены так, чтобы их было удобно рассматривать без поворота работы или с поворотом по часовой стрелке.

При построении графиков по осям координат вводятся соответствующие показатели, буквенные обозначения которых выносятся на концы координатных осей, фиксируемые стрелками. При необходимости вдоль координатных осей делаются поясняющие надписи. Если требуются развёрнутые пояснения, они приводятся в подрисуночной подписи.

В случае, если таблица или рисунок получены из какого-либо источника, а не сформированы или построены студентом самостоятельно, указание ссылки на источник данных обязательно. Ссылка на источник данных указывается под названием таблицы и рисунка в круглых скобках.

Таблицы

Таблицу следует располагать непосредственно после текста, где она упоминается впервые, или на следующей странице. Каждая таблица должна иметь смысловой заголовок, который размещается над таблицей (выравнивание по центру, шрифт жирный). Перед заголовком таблицы помещают слово «Таблица» с указанием ее номера. Оформление таблицы должно быть представлено следующим образом:

Слово «Таблица» и ее название начинают с прописной буквы.

Номер таблицы, выполненный арабскими цифрами, обозначает порядковый номер таблицы при сплошной нумерации. Если в работе одна таблица, ее не нумеруют и слово «Таблица» не пишут.

Таблица 12. Основные показатели страховой деятельности (кроме обязательного медицинского страхования) по федеральным округам в 2017 г.

Федеральные округа	Страховые взносы, тыс. руб.	В % к общей сумме	Страховые выплаты, тыс. руб.	В % к общей сумме
Северо-Западный	10,0	3,6	6,8	4,0
Центральный	217,2	78,5	136,2	79,3
Приволжский	12,9	4,7	7,9	4,6
Южный	3,5	1,3	2,6	1,5
Уральский	18,6	6,7	6,4	3,7
Сибирский	11,2	4,0	9,3	5,4
Дальневосточный	3,2	1,2	2,6	1,5
Всего	276,6	100,0	171,8	100,0

При переносе части таблицы на другой лист (страницу) слово «Таблица» и ее номер указывают справа над первой частью таблицы, над другими частями пишут «Продолжение таблицы» с указанием ее номера, например: «Продолжение таблицы 1».

Заголовки граф таблицы должны начинаться с прописных букв, подзаголовки — со строчных, если они составляют одно предложение с заголовком, и с прописных, если они самостоятельные. Делить заголовки таблицы по диагонали не допускается. Высота строк должна

быть не менее 8 мм. Графу «№ п.п.» в таблицу включать не следует. Таблицу размещают таким образом, чтобы ее можно было читать без поворота работы или с поворотом по часовой стрелке.

Если повторяющийся в столбце таблицы текст состоит из одного слова, его допускается заменять кавычками; если из двух или более слов, то при первом повторении его, заменяют словами «То же», а далее — кавычками.

Ставить кавычки вместо повтора цифр, марок, знаков, математических и химических символов не допускается. Если цифровые или иные данные в какой-либо строке таблицы не приводят, то в ней ставят прочерк.

Формулы и уравнения

Уравнения и формулы следует выделять из текста в отдельные строки. Выше и ниже каждой формулы должно быть оставлено не менее одной свободной строки. Если уравнение не помещается в одну строку, оно должно быть перенесено после знака равенства **(=)** или после знаков **(+)**, минус **(–)**, умножения **(*)**, деления **(:)** или других математических знаков.

Пояснение значений символов и числовых коэффициентов следует приводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в какой они даны в формуле. Значение каждого символа и числового коэффициента следует давать с новой строки. Первую строку пояснения начинают со слова ***«где»*** без двоеточия и запятой, например:

$$I_i = K_{doc} * K_{doB}, \qquad (1.1)$$

где

Ij — интегральный показатель эффективности j-го коммуникационного средства (j = 1, 2, 3, ...n);

$K_{дос}$ — коэффициент доступности данного коммуникационного средства для потребителя (изменяется в диапазоне от 0 до 1);

$K_{дов}$ — коэффициент доверия сообщениям, которые передаются по СИВ (изменяется в диапазоне от 0 до 1);

j — текущий номер СИВ.

Формулы в работе следует нумеровать порядковой нумерацией в пределах главы арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении на строке (на уровне формулы). Номер формулы состоит из номера главы и порядкового номера формулы в главе, раз-

деленных точкой, например: (3.1) (первая формула третьей главы). Если в работе только одна формула или уравнение, их не нумеруют.

Ссылки на иллюстрации работы указывают порядковым номером иллюстрации, например: (Рис. 1). Ссылки на формулы работы указывают порядковым номером формулы в скобках, например: «... в формуле (2.1)». На все таблицы работы должны быть ссылки в тексте, при этом слово «таблица» в тексте пишут полностью, например: «... в таблице 1». Повторные ссылки на таблицы и иллюстрации указывают сокращенно в круглых скобках, например: (Табл. 1). Ссылки на главы, параграфы, пункты, перечисления, приложения следует указывать их порядковым номером, например: «... в главе 2», «... по п.3.3.4», «... перечисление 3», «... в приложении 6». Если в работе одна иллюстрация, одна формула, одно уравнение, одно приложение, следует при ссылках писать «на рисунке», «по формуле», «в уравнении», «в приложении».

3.4. Правила оформления используемых источников литературы и информационных ресурсов

При написании ВКР **автор обязан давать ссылки на источники**, материалы, отдельные результаты, идеи и выводы, в которых разрабатываются проблемы, задачи, вопросы, изучению которых посвящена работа. Такие ссылки дают возможность разыскать документы и проверить достоверность сведений о цитировании документа, дают необходимую информацию о нем. Ссылаться следует на последние издания публикаций. На более ранние издания можно ссылаться лишь в тех случаях, когда в них есть нужный материал, не включенный в последние издания.

При использовании сведений, материалов из монографий, обзорных статей, других источников с большим количеством страниц в том месте работы, где дается ссылка, необходимо указать номера страниц, иллюстраций, таблиц, формул, на которые дается ссылка в ВКР.

Правила оформления библиографических ссылок

Библиографическая ссылка — совокупность библиографических сведений о цитируемом, рассматриваемом или упоминаемом в тексте работы том или ином документе (его составной части или группе документов), необходимых для его общей характеристики, идентификации и поиска.

При включении элементов описания в основной текст соблюдаются правила оформления текста, а не библиографического описания, в частности, при употреблении кавычек (основное заглавие, заглавие сериальных изданий пишут в кавычках), при расположении инициалов или имен (они предшествуют фамилиям авторов, а не следуют за ними).

Если текст цитируется не по первоисточнику, а по другому изданию или иному источнику, то ссылку следует начинать словами «Цит. по: ...», либо «Цит. по кн.: ...», или «Цит. по ст.: ...».

Когда текст, к которому относится ссылка, не цитируется, а лишь упоминается, то пользуются начальными словами «См.», «См. об этом».

Когда необходимо подчеркнуть, что источник, на который делается ссылка, — лишь один из многих, где подтверждается, или высказывается, или иллюстрируется положение основного текста, то в таких случаях используют слова «См., например, ...», «См., в частности, ...».

Когда нужно показать, что ссылка представляет дополнительную литературу (информацию), указать следует «См. также: ...».

По месту расположения относительно основного текста ВКР библиографические ссылки разделяются на:

– *внутритекстовые*, т.е. являются частью основного текста;
– *подстрочные*, т.е. вынесенные из текста в низ страницы;
– *затекстовые* ссылки.

Внутритекстовые ссылки используются, когда значительная часть ссылок вошла в основной текст ВКР неразрывно. Изъять ее из текста невозможно, не заменив этот текст другим. В этом случае в скобках указываются лишь выходные данные и номер страницы, на которой напечатано цитируемое место, или только выходные данные (если номер страницы указан в тексте), или только номер страницы (если ссылка повторная). Например: *сделки, совершенные с целью, заведомо противной основам правопорядка и нравственности (Гражданский кодекс РФ, ст. 169).*

Методологическая основа научной деятельности так характеризуется в книге Ф.А.Кузина «Кандидатская диссертация» (М., 1997.— С.12): «Методологическими источниками исследования в наши дни все чаще становятся труды ведущих отечественных и зарубежных ученых, свободных от идеологических установок...».

В конце 30-х — начале 40-х годов В.И. Вернадский сам писал по поводу этой работы: «Многое теперь пришлось бы в ней изменить, но основа мне представляется правильной» (Вернадский, В.И. Размышления натуралиста / В.И. Вернадский. — М., 1977. — Кн. 2: Научная мысль как планетное явление. — С. 39).

Внутритекстовые ссылки удобны тем, что не отрывают читателя от текста. Однако их существенным недостатком является то, что они создают впечатление громоздкости и затрудняют поиск источника.

Подстрочные ссылки на источники используют в тексте ВКР, когда ссылки нужны по ходу чтения, а внутри текста их разместить невозможно или нежелательно, чтобы не усложнять чтение и не затруднять поиски при наведении справок. Подстрочные ссылки (иногда их называют *постраничными*) помещаются внизу страницы, на которой расположена цитата. В этом случае после ее завершения ставится цифра, обозначающая ее порядковый номер на данной странице, а в подстрочном примечании — в сноске — повторяется этот же номер и приводится полное библиографическое описание источника, из которого взята цитата.

Например, в тексте напечатано: По мнению Б. Рассела, «религия основана, прежде всего, и главным образом, на страхе»[1].

В подстрочных примечаниях будет: *[1] Рассел, Б. Почему я не христианин / Б. Рассел. — М.: Политиздат, 1987. — С. 112*.

В тех случаях, когда студент-выпускник приводит ссылки в конце каждой страницы своей работы в виде подстрочных ссылок, для связи их с текстом используются знаки сносок в виде звездочки или цифры. Если ссылок более четырех, то использовать звездочки нецелесообразно. Знак сноски следует располагать в том месте текста, где *по смыслу заканчивается мысль автора*.

При повторных ссылках полное описание источника дается только при первой сноске. В последующих сносках вместо заглавия приводят условное обозначение, например: «Указ. соч. ...» или библиографическое описание источника приводится в сокращенном виде. Например: *Рассел, Б. Почему я не христианин. — С. 28*.

Если название цитируемого источника является очень длинным, то в повторной ссылке допустимо его сокращение: *Тураев, С.В. Концепция личности... — С. 243*.

Если несколько ссылок на один и тот же источник приводятся на одной странице, то во второй сноске и последующих проставляют слова «Там же» и номер страницы, на которую делается ссылка — Там же. С. 34.

Первичная подстрочная ссылка включает в себя все обязательные элементы описания книги. Даже если часть элементов (фамилия автора, например) содержится в основном тексте, их рекомендуется повторять в ссылке. При этом знак сноски ставится после цитаты, если поясняющий текст предшествует цитате или включен в ее середину. Например, в тексте напечатано: *В статье «О применимости дистанционных образовательных технологий для получения высшего образования по техническим специальностям» Ясинский В.Б. говорит следующее: “Все дистанционные образовательные технологии (особенно сетевые) базируются на одном основополагающем принципе, суть которого заключается в возможности получения образования без необходимости посещения учебного заведения. Конечно, есть и другие очень важные особенности дистанционного обучения — это регулируемый самим студентом темп усвоения материала, свободное распределение времени и выбор учебного центра вне зависимости от его месторасположения. Естественно, все это становится реальным только при наличии у студента достаточно устойчивой мотивации необходимости получения образования и его (студента) способности к самостоятельной длительной работе. В результате такого подхода получается, что любой желающий, имея компьютер и доступ в Интернет, может получить любое образование, включая высшее. Так ли это?*»[1]

В сноске будет: *Ясинский, В.Б. О применимости дистанционных образовательных технологий для получения высшего образования по техническим специальностям [Электронный ресурс] / В.Б. Ясинский // Исследовано в России. — Режим доступа: http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2002/016.pdf (Дата обращения: 29.03.2015)*

Затекстовые ссылки подразумевают сплошную нумерацию цитат с указанием страницы источника, из которого эта цитата берется. При этом ссылка на источник оформляется после цитаты следующим образом: *[24. С. 52]* или *[24, с. 52]*, где 24 означает порядковый номер цитируемого произведения (под этим номером следует искать источник в списке использованной литературы), с. 52 — страницу, на которой расположена цитата в источнике.

Цитирование

Общие требования к цитированию:

1. Текст цитаты заключается в кавычки и приводится в той грамматической форме, в какой он дан в источнике, с сохранением особенностей авторского написания.
2. Цитирование должно быть полным, без произвольного сокращения текста. Иногда во избежание избыточности текста допускается пропуск слов в цитате, но при этом не должен искажаться смысл текста. Пропуск слов при цитировании обозначается многоточием. Оно ставится в любом месте цитаты (в начале, в середине, в конце). Например: Ю.М. Лотман писал, что «люди последней трети XVIII века... отмечены были одной общей чертой — устремленностью к особому индивидуальному пути...» (в данном случае пропуск слов мы наблюдаем в середине и в конце предложения).
3. Цитирование не должно быть ни избыточным, ни недостаточным, так как и то и другое снижает уровень работы: избыточное цитирование создает впечатление компилятивности работы, а недостаточное снижает ее научную ценность.
4. Если цитата полностью воспроизводит предложение цитируемого текста, то она начинается с прописной (заглавной) буквы. Например: Еще Л.Н. Гумилев в свое время отмечал: «Этногенез — процесс природный».
5. Цитата начинается со строчной буквы, если вводится в середину авторского предложения или когда органически входит в его состав, независимо от того, как она начиналась в источнике. Например: *Описывая происхождение этногенеза, Л. Гумилев отмечал, что «этногенез — процесс природный»*.
6. Если необходимо выразить отношение автора работы к отдельным словам или мыслям цитируемого текста, то после них ставят восклицательный знак или знак вопроса, которые заключаются в круглые скобки.
7. Скрытая цитата. Такого рода цитата передается своими словами, но с указанием источника. В этом случае используется ссылка «см.». Например: *В случае нарушения налогоплательщиком установленного НК РФ срока представления в налоговый орган информации об открытии или закрытии им счета в ка-*

ком-либо банке, на ответственное лицо согласно ст. 118 НК РФ налагается штраф в размере 5000 руб. (подробнее см. Ответственность за нарушения законодательства о налогах и сборах [Электронный ресурс]. — КонсультантПлюс: справочно-правовая система / ЗАО «Консультант Плюс». — М., 1992-2017)

Оформление списка использованных ресурсов

Оформление библиографического списка в ВКР следует озаглавливать как «Список использованных ресурсов».

Существует несколько способов группировки материала в библиографическом списке: *алфавитный, хронологический, тематический и смешанный.*

При *алфавитной* группировке описания располагаются согласно алфавиту авторов или заглавий (если автор отсутствует). Названия произведений авторов-однофамильцев располагают согласно алфавиту их инициалов, а работы одного автора — в хронологическом порядке. Источники на иностранном языке размещают по алфавиту после перечня источников на русском языке.

Хронологический способ группировки целесообразен в диссертации на соискание ученой степени, когда основная задача списка — отразить развитие научной мысли.

Тематическая группировка может быть выполнена в соответствии с главами (разделами) работы, внутри раздела — по алфавиту авторов. Она применяется в основном в диссертациях.

Смешанный способ группировки источников подразумевает расположение их в том номерном порядке, в котором делаются ссылки на них в тексте работы. Таким образом, связь библиографических записей с основным текстом устанавливается при помощи порядкового номера цитаты.

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

Нормативные правовые акты располагаются в соответствии с их юридической силой:

- международные законодательные акты — по хронологии;
- Конституция РФ;
- кодексы — по алфавиту;
- законы РФ — по хронологии;

– указы Президента РФ — по хронологии;
– акты Правительства РФ — по хронологии;
– акты министерств и ведомств в последовательности — приказы, постановления, положения, инструкции министерства — по алфавиту, акты — по хронологии.

В *списке использованных ресурсов* должно быть указано полное название акта, дата его принятия, номер, а также официальный источник опубликования. Например: *Федеральный закон от 26 февраля 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» // Собрание законодательства Российской Федерации. — 1996. — № 1. — Ст. 1.*

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

Примеры библиографических записей

При наличии в книге от 1 до 3-х авторов в заголовке библиографической записи указывается имя только одного автора, как правило, первого. При этом имена одного, двух и трех авторов *обязательно приводятся в сведениях об ответственности.*

Мескон, М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон; ред. К.М. Титов. — 2-е изд. — М.: ЮНИТИ, 2000. — 536 с.

Бове, К.Л. Современная реклама / К.Л. Бове, У.Ф. Аренс; под общ. ред. О.А. Феофанова. — Тольятти: Издат. дом Довгань, 1995. — 704 с.

Наумов, Д.В. Мир политики / Д.В. Наумов, М.В. Пропп, С.Н. Рыбаков. — М.: Феникс, 2001. — 523 с.

Если у книги четыре и более авторов или книга вышла под редакцией, то заголовок библиографической записи производится под заглавием, фамилии авторов будут приводиться в сведениях об ответственности:

Реклама в современном мире / А.В. Красин, И.К. Чеботарев, К.Л. Померанец, И.П. Киселев. — М.: Прогресс, 1998. — 342 с.

Юридическая психология: учебник / под ред. Е.К. Смирнова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Инфо-норма, 1998. — 234 с.

Библиографическое описание статьи из журнала

Алексеев, К.С. Коммуникативная лингвистика / К.С. Алексеев // Фил. науки. — 2001. — № 5. — С. 2-16.

В приложении 3 приведены примеры библиографического описания различных видов произведений печати.

Список использованных ресурсов — не менее **30** наименований. Доля литературных источников старше 5 лет не должна превышать 20 % от общего объема списка.

3.5. Оформление приложений

Приложения оформляют на последующих страницах ВКР, *располагая их в порядке появления ссылок в тексте.* По содержанию приложения могут быть разнообразны: копии подлинных документов, выдержки из отчётных материалов, отдельные положения из инструкций и правил и т.д. По форме они могут представлять собой текст, таблицы, рисунки.

Каждое приложение следует начинать с нового листа (страницы) с указанием содержательного заголовка. В правом верхнем углу над заголовком должно быть указано слово «Приложение». Если приложений более одного, их нумеруют арабскими цифрами порядковой нумерацией, например: Приложение 1, Приложение 2 и т.д.

В содержание заголовки приложений не выносятся.

4. ЗАЩИТА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

4.1. Порядок защиты выпускной квалификационной работы

Итоговая защита выпускной квалификационной работы проводится на открытом заседании Государственной экзаменационной комиссии (ГЭК) и является обязательной частью государственной итоговой аттестации студентов и не может быть заменена оценкой уровня подготовки на основе текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций студента.

К защите выпускной квалификационной работы бакалавра допускается обучающийся, не имеющий академической задолженности и в полном объеме выполнивший учебный план или индивидуальный учебный план, успешно прошедший все другие виды аттестационных испытаний по соответствующей образовательной программе, выполнивший в полном объеме график подготовки ВКР, отчитавшийся по каждому этапу и получивший по результатам предварительной защиты ВКР положительное заключение межпрофессиональной комиссии.

Расписание работы Государственной экзаменационной комиссии (ГЭК) согласовывается с председателем комиссии, утверждается и доводится до общего сведения до начала защиты выпускных квалификационных работ. Все заседания ГЭК фиксируются в отдельных протоколах. Перед защитой секретарь ГЭК передает работу и прочие документы председателю ГЭК, после чего обучающийся получает слово для доклада. Время доклада 10–12 минут. После выступления обучающегося зачитывается отзыв руководителя ВКР, с которым обучающийся должен быть заблаговременно ознакомлен.

По окончании публичной защиты Государственная экзаменационная комиссия на закрытом заседании обсуждает результаты защиты, выставляет оценки, принимает решение о сформированности компетенций и возможности присвоения квалификации «бакалавр» обучающемуся.

4.2. Подготовка презентации для защиты выпускной квалификационной работы

Основными принципами при составлении компьютерной презентации являются лаконичность, ясность, уместность, сдержанность, наглядность (подчеркивание ключевых моментов), запоминаемость (разумное использование ярких эффектов).

Необходимо начинать презентацию с заголовочного слайда, на котором отражается тема ВКР и ее автор, и завершить финальным с благодарностями консультанту и всем тем, кто дал ценные консультации и рекомендации. Основные требования:

— каждый слайд должен иметь заголовок;
— количество текста на слайде должно быть оптимально минимальным;
— не рекомендуется применять анимацию (только в крайнем случае); динамическая анимация эффективна тогда, когда в процессе выступления происходит логическая трансформация существующей структуры в новую структуру;
— для управления презентацией рекомендуется использовать интерактивные кнопки (вперед-назад), автоматический режим лучше избегать.

В структуре презентации обычно оформляют следующие слайды (см. Приложение 6):

1 слайд. Титульный слайд: Тема ВКР, Ф.И.О. студента и направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент».
2 слайд. Вводный слайд, показывающий специфику деятельности/охвата/масштаба организации, чтобы ввести комиссию в курс дела.
3 слайд. Анализ ситуации в организации в схеме (с указанием практической задачи) или задача, поставленная руководством, с описанием ситуации, почему она была поставлена.
4 слайд. Проблемы, зафиксированные в измеримых показателях, их негативное влияние на деятельность предприятия (можно объединить с третьим слайдом).
5 слайд. Схема проектной конструкции, которая позволяет решить обозначенную выше задачу.
6 слайд. Описание сути проектного предложения (развернутое представление мероприятий/предложений/действий в схемах).

7 слайд. Полученный результат или эффект (обязательно в количественных и качественных выражениях). При демонстрации результата/эффекта необходимо опираться на изменение показателей, которые были зафиксированы в анализе ситуации (4-й слайд).

Максимальное время выступления – 15 минут. Рекомендуемое время – 10 минут.

4.3. Рекомендации по выступлению на защите выпускной квалификационной работы

В тексте выступления необходимо обосновать актуальность темы, раскрыть проблемные места, ознакомить Государственную экзаменационную комиссию с концепцией разработки и ходом разработки, обосновать принятые проектные решения, продемонстрировать навыки публичного выступления. Темп выступления должен быть достаточно быстрым («бодрым»), т.к. внимание аудитории удерживается не более 10–12 минут. И в то же время необходимо как можно полнее представить результаты разработки. В процессе доклада обучающийся демонстрирует презентацию на экране.

Затем докладчику задаются вопросы, на которые он обязан дать полные и исчерпывающие ответы. Грамотные и уверенные ответы на вопросы позволяют членам ГЭК определить самостоятельность разработки и профессиональный кругозор выступающего.

4.4. Критерии оценки качества выполнения квалификационной работы

Оценку качества выполнения ВКР, выступления и защиты члены ГЭК осуществляют в соответствии со следующими критериями:

1. Обоснованность проблемы (задачи), корректность постановки целей и задач разработки, формулирования объекта и предмета выпускной квалификационной работы — все элементы сформулированы корректно в соответствии с направлением подготовки, объектами и видами профессиональной деятельности. Приведены убедительные обоснования необходимости решения проблемы (задачи). Тема сформулирована конкретно, отражает направленность работы. В каждой части (главе, параграфе) присутствует обоснование выполняемых работ.

2. Актуальность и практическая значимость проектных предложений (проекта), их соответствие современным тенденциям и технологиям в сфере управления — актуальность проблемы исследования обоснована анализом ситуации в организации, представлена и подробно объяснена практическая значимость разработки, возможные эффекты от внедрения, потенциальные возможности применения в других областях.
3. Логика разработки проектного предложения — содержание работы в целом и ее отдельных частей связано с темой выпускной квалификационной работы, ход разработки логичен, результаты предыдущего этапа используются на последующем; автор обосновывает необходимость выполнения тех или иных работ и связи между ними.
4. Степень самостоятельности разработки (авторской части проектных предложений) — обучающийся свободно ориентируется в представляемом материале и используемой терминологии, уверенно владеет содержанием работы, обоснованно и конкретно выражает свое мнение по поводу основных аспектов содержания работы; после каждой главы, параграфа сформированы выводы. Работа выполнена с соблюдением всех сроков.
5. Качество структуры, содержания и оформления текста выпускной квалификационной работы — соблюдены все правила оформления работы, в том числе в сфере технологий менеджмента (используемых инструментов, нотаций описания схем, системного и процессного подходов).
6. Визуализация результатов разработки проектных предложений в презентации по защите выпускной квалификационной работы — слайды информативны, читабельны, наличие схем анализа ситуации и проектных предложений, наличие пояснений и глоссария в схемах, использование элементов анимации.
7. Сформированность навыков публичной дискуссии, защиты собственных идей и предложений, общий уровень культуры общения с аудиторией — доклад и презентация представлены органично, речь понятная с применением профессиональной терминологии, хорошо ориентируется и уместно использует наглядный материал: презентации, схемы, таблицы.

8. Качество ответов на вопросы членов государственной экзаменационной комиссии — обучающийся дает полные и исчерпывающие ответы, уверенно доказывает свою точку зрения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Басовский, Л.Е.* Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / Л. Е. Басовский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Инфра-М, 2014. — 255 с. — Электронная версия находится в ЭБС Знаниум : http://znanium.com/catalog/product/428644.
2. *Коротков, Э.М.* Менеджмент организации: итоговая аттестация студентов, преддипломная практика и дипломное проектирование [Электронный ресурс]: учебное пособие /Э. М. Коротков и др. — М.: Инфра-М, 2015. — Электронная версия находится в ЭБС Знаниум: http://znanium.com/bookread2.php?book=405639
3. Менеджмент : бакалаврская работа [Электронный ресурс] : учеб. пособие / под ред. С.Д. Резника. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Инфра-М, 2017. — 259 с. — Электронная версия находится в ЭБС Знаниум : http://znanium.com/catalog/product/544272.
4. *Рыжова, В.В.* Экономическое управление организацией [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В.В. Рыжова, В.В. Петров. — М. : Инфра-М, 2012. — 248 с. — Электронная версия находится в ЭБС Знаниум : http://znanium.com/bookread.php?book=236328
5. *Румянцева, З.П.* Общее управление организацией. Теория и практика [Электронный ресурс]: учебник / З.П. Румянцева. — М.: Инфра-М, 2015. — 304 с. — Электронная версия находится в ЭБС Знаниум: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=492741
6. *Байлук, В.В.* Научная деятельность студентов: системный анализ [Электронный ресурс] : монография / В.В. Байлук. — М. : Инфра-М, 2018. — 144 с. — Электронная версия находится в ЭБС Знаниум : http://znanium.com/catalog/product/948030.
7. Менеджмент : бакалаврская работа [Электронный ресурс] : учеб. пособие / под ред. С.Д. Резника. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Инфра-М, 2017. — 259 с. — Электронная версия находится в ЭБС Знаниум : http://znanium.com/catalog/product/544272
8. *Ньютон, Р.* Управление проектами от А до Я [Электронный ресурс] / Р. Ньютон. — 7-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 179 с. — Электронная версия находится в ЭБС Знаниум : http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=926069.

9. Основы дипломного проектирования [Электронный ресурс] : учеб. — метод. пособие / под ред. Н. А. Платоновой. — 2-е изд. — М.: Дашков и К, 2013. — 272 с. — Электронная версия находится в ЭБС Знаниум : http://znanium.com/catalog/product/430666
10. *Попов, Ю. И.* Управление проектами [Текст] : учеб. пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. — М. : Инфра-М, 2016. — 208 с.
11. Управление организацией [Текст]: учебник / под ред. А. Г. Поршнева и др. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Инфра-М, 2016. — 735 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1
ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ

Частное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинская академия управления»

кафедра управления

НАЗВАНИЕ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Выпускная квалификационная работа бакалавра

Иванова Ивана Ивановича,
студента(ки) 4-го курса
(направление подготовки 38.03.02
«Менеджмент»,
профиль «Управление организацией»)

Руководитель ВКР
ФИО, степень/звание
_____

Допускается к защите «____»_____ 2020 г.
Заведующий кафедрой _____

2020

ПРИЛОЖЕНИЕ 2
ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ ВКР

Последний лист выпускной квалификационной работы бакалавра

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

_____ _____

(подпись) *(ФИО)*

ПРИЛОЖЕНИЕ 3
ПРИМЕРЫ БИБЛИОГРАФИЧЕСКИХ ОПИСАНИЙ

Нормативные акты

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 03.02.2014) «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. — Режим доступа: http://www.pravo.gov.ru (Дата обращения: 18.02.2014)
2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 03.02.2014) «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : справочно-правовая система / ЗАО «Консультант Плюс». — М., 1992 — 2017.

Литература

3. Антология русского качества [Текст] / сост. Б.В. Бойцов, Ю.В. Крянев, М.А. Кузнецов; под ред. Б.В. Бойцова, Ю.В. Крянева [и др.]. — 4-е изд., испр. и доп. — М.: Академия проблем качества, 2007 — 580 с.
4. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 695 с.
5. Деминг, Э. Лекция перед японскими менеджерами в 1950 г. [Текст] / Э. Деминг // Методы менеджмента качества. — 2000.— № 10. — С. 24-29.
6. Челенков, А.П. Основы классификации услуг как маркетингового продукта [Текст] / А.П. Челенков, А.В. Межевов // Маркетинг. — 2006. — № 5. — С. 99-104.

Электронные ресурсы

7. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Электронный ресурс]: учебник / С.В. Шекшня. — Режим доступа: http://uchebnik-besplatno.com/menedjment-upravlenie-personalom/organizatsionnyie-resursyi-spetsifika.html (Дата обращения: 01.04.2017)

ПРИЛОЖЕНИЕ 4
ПРИМЕРНЫЕ ТИПОВЫЕ ТЕМЫ ВЫПУСКНЫХ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ РАБОТ

1. Управление логистическими потоками на производстве (на примере...)
2. Разработка программы воспроизводства персонала в компании (на примере...)
3. Разработка программы обучения и развития сотрудников компании (на примере...)
4. Внедрение процессного подхода в компании (на примере...)
5. Технологизация деятельности структурных подразделений компании (на примере...)
6. Формирование кадрового резерва в компании (на примере...)
7. Внедрение инструментов бережливого производства (на примере...)
8. Внедрение элементов системы менеджмента качества (на примере...)
9. Внедрение риск-менеджмента в деятельность организации (на примере...)
10. Управление процессом поставок в торговой компании (на примере...)
11. Управление процессом поставок на производстве (на примере...)
12. Совершенствование производственных процессов в организации (на примере...)
13. Совершенствование логистических процессов в организации (на примере...)
14. Совершенствование процесса обслуживания клиентов в организации (на примере...)
15. Локализация производства комплектующих изделий (на примере...)
16. Переход на прямые поставки от производителя (на примере...)
17. Увеличение клиентопотока в организации (на примере...)
18. Управление качеством производимой продукции (на примере...)

19. Автоматизация функций структурных подразделений организации (на примере...)
20. Увеличение объема продаж в компании (на примере...)
21. Информационная система как средство повышения эффективности управления организацией (на примере...)
22. Управление маркетинговой деятельностью организации (на примере...)
23. Совершенствование системы информационного обеспечения управления (на примере...)
24. Разработка и организация системы оценки и контроля деятельности организации (на примере...)

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

СХЕМАТИЧНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛОВ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Рисунок 2. **Разработка и реализация программ по стандартам Ворлдскиллс**

(Тема ВКР: «Технологизация процесса аналитики для обеспечения создания центров опережающейпрофессиональной подготовки», выпуск 2019, Махлягин Е.А.)

ПРИЛОЖЕНИЕ 6
ВАРИАНТЫ ИТОГОВЫХ ПРЕЗЕНТАЦИЙ

Тема ВКР
«РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ СОПРОВОЖДЕНИЯ ФРАНЧАЙЗИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО „ПАРИЖАНКА“)»
выпуск 2019, Бучнева Е.А.

РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ
СОПРОВОЖДЕНИЯ ФРАНЧАЙЗИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ПАРИЖАНКА»)

парижанка

Бучнеевой Екатерины
студентки 4 курса
направление подготовки:
38.03.02 «Менеджмент»

Об организации парижанка

Направление деятельности: розничная и оптовая торговля нижним бельём и домашний одеждой

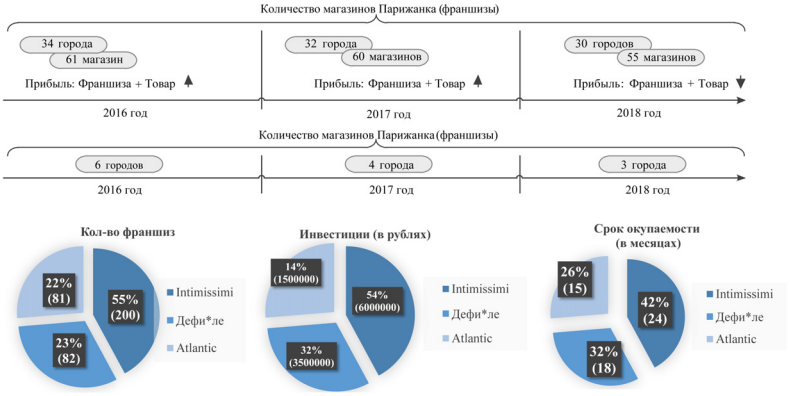
Занимаемая должность: ассистент отдела подбора и обучения персонала.

Функциональные обязанности:

Подбор персонала	Обучение персонала
- Проведение первичных телефонных интервью. - Размещение вакансий. - Размещение и отбор резюме на текущие вакансии. - Ведение еженедельной отчётности - Изучение рынка труда с целью определения источников обеспечения кадрами.	- Проведение первичных и плановых тестирований. Составление отчетов по итогам тестирования. - Создание/обновление/дополнение обучающих материалов для торгового персонала розницы. - Помощь в организации тренингов - Выгрузка рабочих книг для обучения

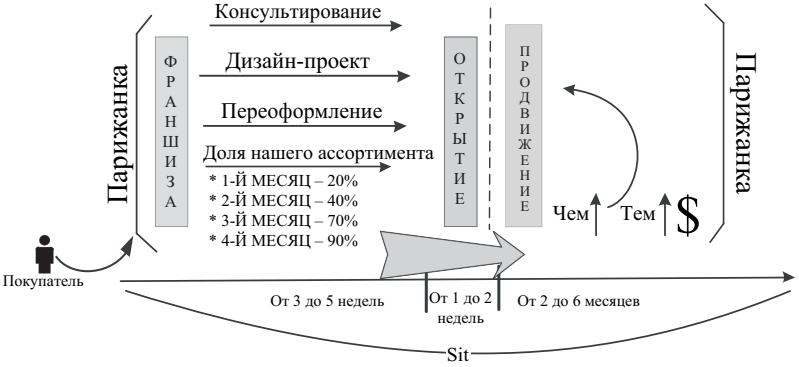
Атырау, Владивосток, Дзержинск, Кириши, Курган, Кызыл, Люберцы, Михайловск, Москва, Мытищи, Нижневартовск, Новосибирск, Норильск, Павлодар, Самара, Санкт-Петербург, Саратов, Симферополь, Смоленск, Сочи, Ступино, Тамбов, Тольятти, Тула, Ульяновск, Хабаровск, Шымкент, Экибастуз, Энгельс, Электросталь

Ситуация в организации / Ситуация в цифрах



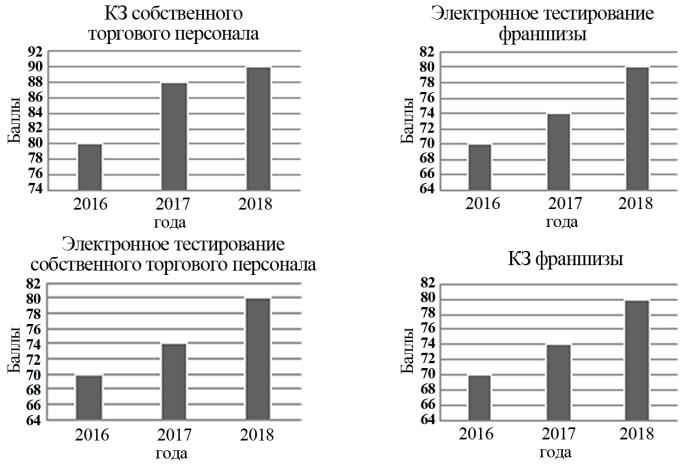
Задача от руководства: увеличить количество франшиз за счёт разработки программы для сопровождения франшиз

ТЕХНОЛОГИЯ РАБОТЫ С ФРАНЧАЙЗИ

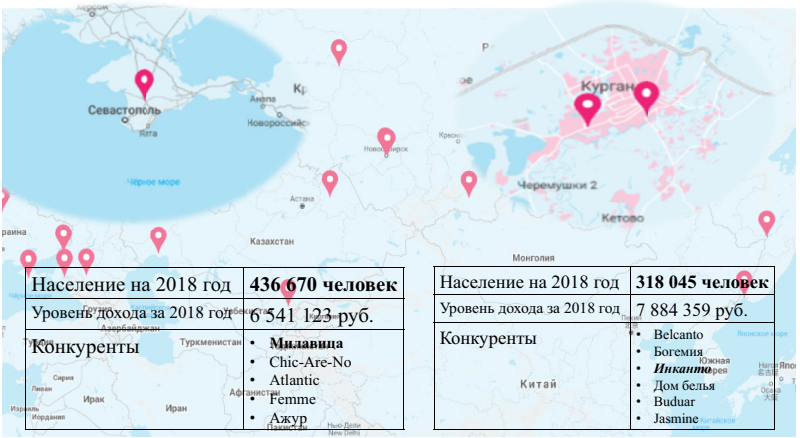


Сравнение собственного торгового персонала и франчайзи

Контрольные закупки (ТЭП, стандарты компании)	Электронное тестирование (знания и умения)



Компания Парижанка в России

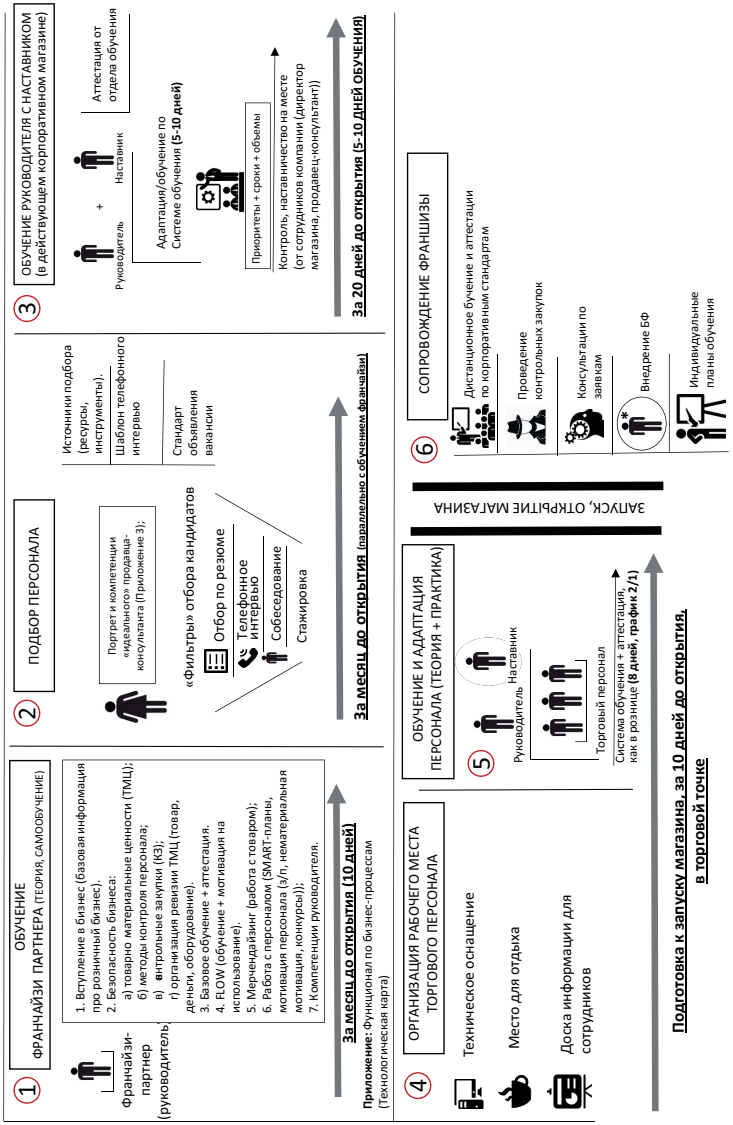


Население на 2018 год	**436 670 человек**
Уровень дохода за 2018 год	6 541 123 руб.
Конкуренты	• **Милавица** • Chic-Are-No • Atlantic • Femme • Ажур

Население на 2018 год	**318 045 человек**
Уровень дохода за 2018 год	7 884 359 руб.
Конкуренты	• Belcanto • Богемия • ***Инканто*** • Дом белья • Buduar • Jasmine

Описание этапов работы с франчайзи

Обучающий материал (теория)		Сроки выполнения	Готовность	Дополнительно
Отдел обучения: 1. Разработать систему и стандарты обучения франчайзи. 2. Разработать памятку по KPI. 3. Разработать памятку по ТЭП. 4. Разработать инструкцию для продавцов по работе с персоналом. 5. Разработать технокарту компетенций руководителя. 6. Разработать инструкцию для руководства по наставничеству. 7. Разработать технокарту организации рабочего места торгового персонала.	***Отдел подбора персонала:*** 1. Разработать инструкцию «Портрет и компетенции «идеального» продавца-консультанта. 2. Разработать технокарту по этапам подбора персонала ***IT – отдел:*** 1. Разработать инструкцию по возможностям программы	С 3.12.18 по 18.02.19	+ + + + + + + + + +	1. Методика оценки места для расположения магазина. 2. Дополнительные акции допустимые для франчайзи.
План очного обучения франчайзи		С 9.01.19 по 28.01.19	+	


Система и стандарты обучения франчайзи
1
ОБУЧЕНИЕ
ФРАНЧАЙЗИ ПАРТНЕРА (ТЕОРИЯ, САМООБУЧЕНИЕ)
Франчайзи-партнер (руководитель)
1. Вступление в бизнес (базовая информация про розничный бизнес).
2. Безопасность бизнеса:
а) товарно материальные ценности (ТМЦ);
б) методы контроля персонала;
в) контрольные закупки (КЗ);
г) организация ревизии ТМЦ (товар, деньги, оборудование).
3. Базовое обучение + аттестация.
4. FLOW (обучение + мотивация на использование).
5. Мерчендайзинг (работа с товаром);
6. Работа с персоналом (SMART-планы, мотивация персонала (з/п, нематериальная мотивация, конкурсы));
7. Компетенции руководителя.
За месяц до открытия (10 дней)
Приложение: Функционал по бизнес-процессам (Технологическая карта)
2
ПОДБОР ПЕРСОНАЛА
Портрет и компетенции «идеального» продавца-консультанта (Приложение 3);
«Фильтры» отбора кандидатов
Отбор по резюме
Телефонное интервью
Собеседование
Стажировка
Источники подбора (ресурсы, инструменты);
Шаблон телефонного интервью
Стандарт объявления вакансии
За месяц до открытия (параллельно с обучением франчайзи)
3
ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ С НАСТАВНИКОМ (в действующем корпоративном магазине)
Руководитель
+
Наставник
Аттестация от отдела обучения
Адаптация/обучение по Системе обучения (5-10 дней)
Приоритеты + сроки + объемы
Контроль, наставничество на месте (от сотрудников компании (директор магазина, продавец-консультант))
За 20 дней до открытия (5-10 ДНЕЙ ОБУЧЕНИЯ)
4
ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО МЕСТА ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА
Техническое оснащение
Место для отдыха
Доска информации для сотрудников
5
ОБУЧЕНИЕ И АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА (ТЕОРИЯ + ПРАКТИКА)
Руководитель
Наставник
Торговый персонал
Система обучения + аттестация, как в рознице (8 дней, график 2/1)
Подготовка к запуску магазина, за 10 дней до открытия, в торговой точке
ЗАПУСК, ОТКРЫТИЕ МАГАЗИНА
6
СОПРОВОЖДЕНИЕ ФРАНШИЗЫ
Дистанционное бучение и аттестации по корпоративным стандартам
Проведение контрольных закупок
Консультации по заявкам
Внедрение БФ
Индивидуальные планы обучения

ПРИЛОЖЕНИЕ 7
ШАБЛОН ОТЗЫВА РУКОВОДИТЕЛЯ

Отзыв

на выпускную квалификационную работу

студента направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
ЧОУ ВО «Тольяттинская академия управления»

_____

(ФИО обучающегося)

по теме

_____

(тема ВКР)

1	**Ситуация:**	*Описание ситуации (потребовавшей разработки) и актуальности темы ВКР*
2	**Характеристика темы:**	*Краткая характеристика выполненной разработки*
3	**Планирование и ход выполнения разработки:**	*Описание процесса выполнения ВКР с точки зрения самостоятельности обучающегося, соблюдения сроков, своевременности консультаций, глубины и тщательности проработки вопросов и т.п.*
4	**Характеристика результата:**	*Краткое описание полученного результата, практической значимости разработки, потенциального эффекта от внедрения.*

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы студент показал _____

(описание проявленных личных качеств обучающегося)

Выпускная квалификационная работа представляет собой _____

_____.

(резюме)

Руководитель ВКР:
степень, звание, должность _____ ФИО руководителя

(Подпись)

_____._____._____

(дата)

ПРИЛОЖЕНИЕ 8
ПРИМЕРЫ СОДЕРЖАНИЯ (СТРУКТУРЫ) ВКР

Тема ВКР: «Оптимизация процесса рекрутинга в ИТ-компании (на примере ООО „РЭДМЭДРОБОТ“)»,
выпуск 2019, Гераськина Д.Ю.

Содержание

Введение 3

Глава 1. Теоретические подходы к процессу рекрутинга персонала в ИТ-компании 5

1.1. Сущность рекрутинга персонала 5

1.2. Анализ процессов рекрутинга персонала в ИТ-компаниях: эволюция, проблемы, направления развития 9

1.3. Инструменты оптимизации рекрутинга в ИТ-компании 17

Глава 2. Анализ основной деятельности и рекрутинга в ООО «РЭДМЭДРОБОТ» 30

2.1. Организационная характеристика ООО «РЭДМЭДРОБОТ» 30

2.2. Анализ текучести кадров ООО «РЭДМЭДРОБОТ» 37

2.3. Анализ рекрутинга ООО «РЭДМЭДРОБОТ» 42

Глава 3. Проект мероприятий по оптимизации процесса рекрутинга в ООО «РЭДМЭДРОБОТ» 53

3.1. Управление процессом рекрутинга за счет CRM-системы и использование современных источников поиска персонала 53

3.2. Организация HR-бренда и создание кадрового резерва 59

3.3. Эффективность внедрения проекта мероприятий 65

Заключение 69

Список использованных ресурсов 71

Приложение

Тема ВКР: «Совершенствование процесса непроизводственных закупок (на примере ООО „ВСР“)»,

выпуск 2019, Капитурова А.С.

Содержание

Глава 1. Анализ ситуации на рынке запчастей для оборудования в сфере производства автокомплектующих 5

1.1. Анализ современных факторов и тенденций в процессах закупки для обеспечения производства автокомплектующих 5

1.2. Организация совместных закупок в сфере производства автокомплектующих 9

1.3. Применение ABC-анализа и XYZ-анализа при закупке запчастей на оборудование 17

Глава 2. Анализ организации процесса непроизводственных закупок в ООО «ВСР» 21

2.1. Устройство компании 21

2.2. Анализ организационного процесса непроизводственных закупок 26

2.3. Анализ потерь в процессе закупки запчастей на оборудование 30

Глава 3. Совершенствование процесса непроизводственных закупок 39

3.1. Оценка и выбор поставщиков на запчасти для оборудования 39

3.2. Организация работы тендеров в непроизводственных закупках 45

3.3. Оценка экономического эффекта 55

Заключение 59

Список использованных ресурсов 61

Приложения

Тема ВКР: «Оптимизация процесса приема рационализаторских предложений в производственной организации (на примере ООО „Аутолив“)»,

выпуск 2019, Закировой Э.В.

Содержание

Введение 3

Глава 1. Теоретические аспекты методов непрерывного улучшения 5

1.1. Сущность системы непрерывного улучшения 5
1.2. Описание основных инструментов непрерывного улучшения 11
1.3. Описание поддерживающих инструментов ведения непрерывного улучшения 17

Глава 2. Анализ деятельности компании ООО «Аутолив» 24

2.1. Организационно-производственная характеристика ООО «Аутолив» 24
2.2. Описание системы рационализаторских предложений на текущий момент 31
2.3. Анализ потерь в процессе сбора рационализаторских предложений 35

Глава 3. Описание этапов совершенствования процесса приема рационализаторских предложений 39

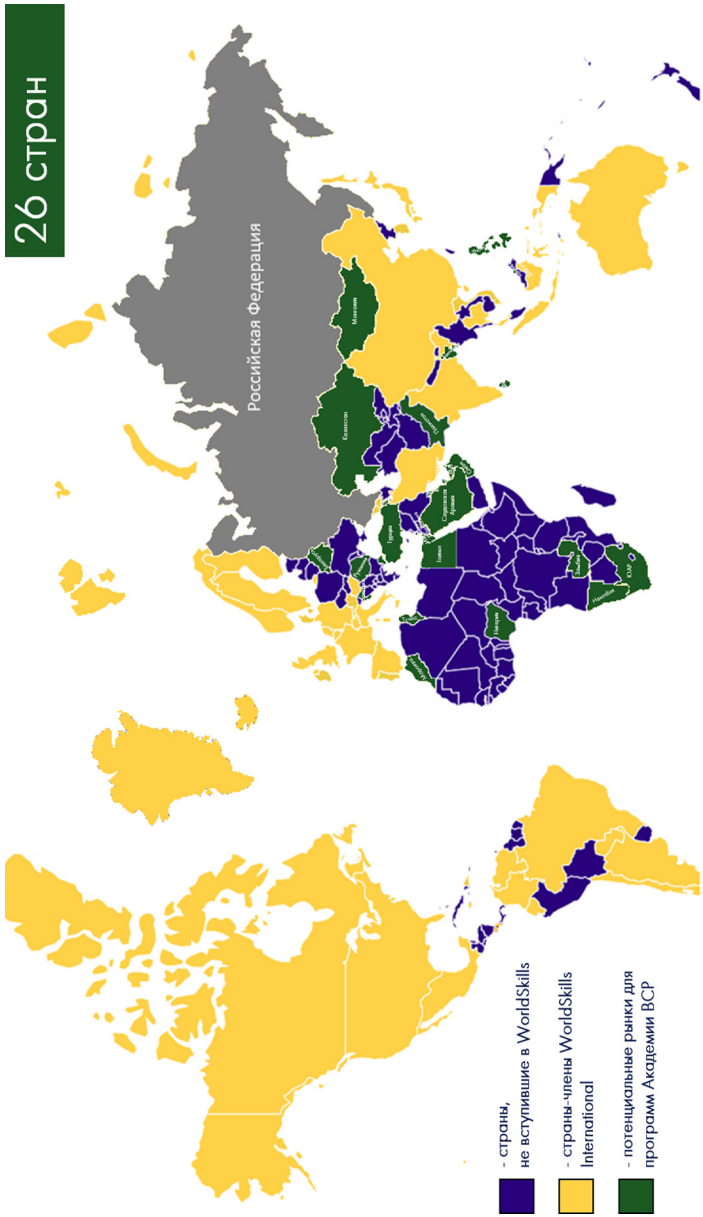
3.1. Технология настройки действующей системы управления производством для подачи рационализаторских предложений 39
3.2. Карта процесса подачи рационализаторских предложений 48
3.3. Апробация и экономическая эффективность проекта 53

Заключение 58

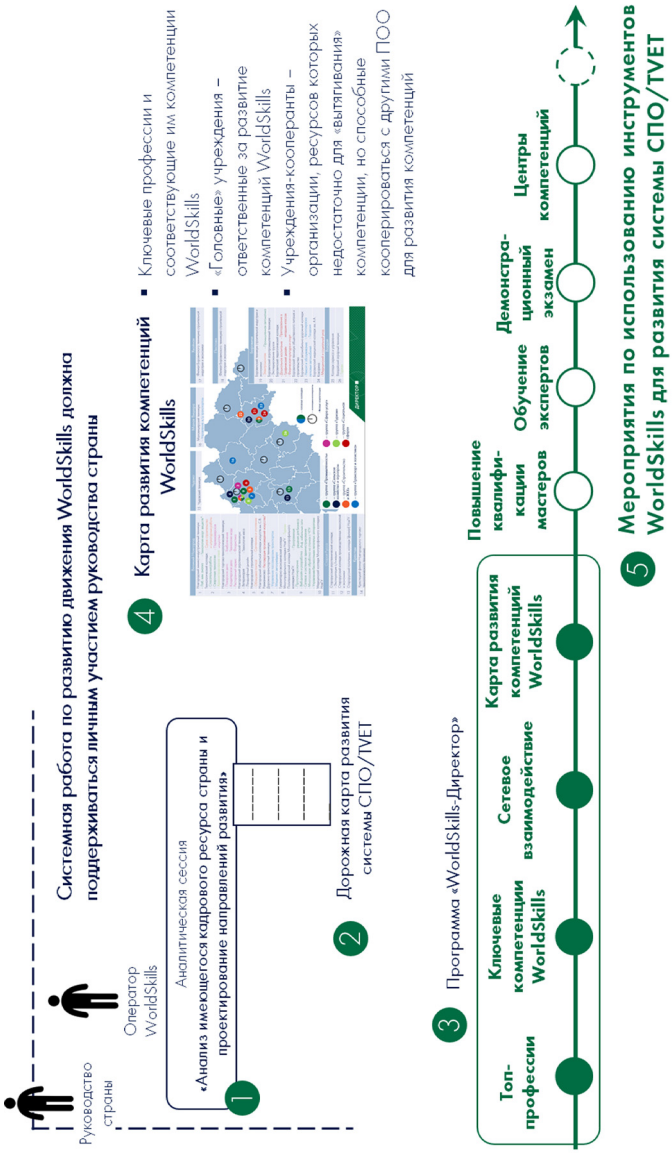
Список использованных ресурсов 60

ПРИЛОЖЕНИЕ 9

Карта перспективных зарубежных рынков Академии Ворлдскиллс Россия



Модель системного развития сферы подготовки рабочих кадров (TVET) с применением инструментов WorldSkills



Карта развития компетенций WorldSkills (на примере карты субъекта РФ)

Великий Новгород

1 Новгородский химико-индустриальный техникум:
- Лаб. хим. анализ
- Технология неорг. веществ*

2 Технологический колледж:
- Спасательные работы
- Сварочные технологии
- Администрирование отеля
- Сухое строительство и штукатурные работы
- Парикмахерское искусство

3 Новгородский торгово-технологический техникум:
- Поварское дело
- Кондитерское дело
- Ресторанный сервис
- Хлебопечение
- Технологии моды
- Флористика

4 Новгородский агротехнический техникум:
- Ветеринария
- Ландшафтный дизайн
- Технология мяса

5 Новгородский строительный колледж:
- Облицовка плиткой
- Сантехника и отопление

6 Новгородский областной колледж искусств им. С.В. Рахманинова:
- Реставрация произведений искусства*

7 Дорожно-транспортный техникум:
- Управление пассажирским транспортом
- Машинист автогрейдера

8 Гуманитарно-экономический колледж Многопрофильного колледжа НовГУ
- Туризм

9 Политехнический колледж Многопрофильного колледжа НовГУ:
- Прототипирование
- Веб-дизайн и разработка
- Сетевое и системное администрирование
- Многоосевая обработка на станках с ЧПУ
- Управление беспилотными летательн. аппаратами
- Программные решения для бизнеса
- Инф. кабельные сети

10 Медицинский колледж Многопрофильного колледжа НовГУ

Старая Русса

11 Старорусский агротехнический колледж:
- Эксплуатация с/х машин

12 Старорусский колледж производственных технологий и экономики

13 Старорусский политехнич. колледж (*филиал*) НовГУ

Крестцы

14 Крестецкий *филиал* Новгородского торгово-технологического техникума

Чудово

15 Чудовский техникум

Малая Вишера

16 Маловишерский техникум:
- Управление ж/д транспортом

Хвойная

17 *Филиал* Боровичского техникума строительной индустрии и экономики

Пестово

18 *Филиал* Боровичского техникума строительной индустрии и экономики

Боровичи

19 Боровичский техникум строительной индустрии и экономики:
- Электромонтаж
- Промышленная автоматика

20 Боровичский агропромышленный техникум:
- Экспедирование грузов

21 Боровичский педагогический колледж:
- Дошкольное воспитание
- Графический дизайн
- Физическая культура и спорт
- Преподавание в младших классах

22 Боровичский техникум общественного питания и строительства

23 Боровичский автомобильно-дорожный колледж:
- Ремонт и обслуживание легковых автомобилей
- Автопокраска
- Геодезия

24 Боровичский медицинский колледж им. А.А. Кокорина:
- Медицинский и социальный уход

Валдай

25 Колледж сервиса и управления

26 Валдайский аграрный техникум:
- Туризм

— головные колледжи

— колледжи-кооперанты

* — новые компетенции

— группа «Промышленность»

— группа «Сельское хозяйство и агропром

— группа «Строительство и ЖКХ»

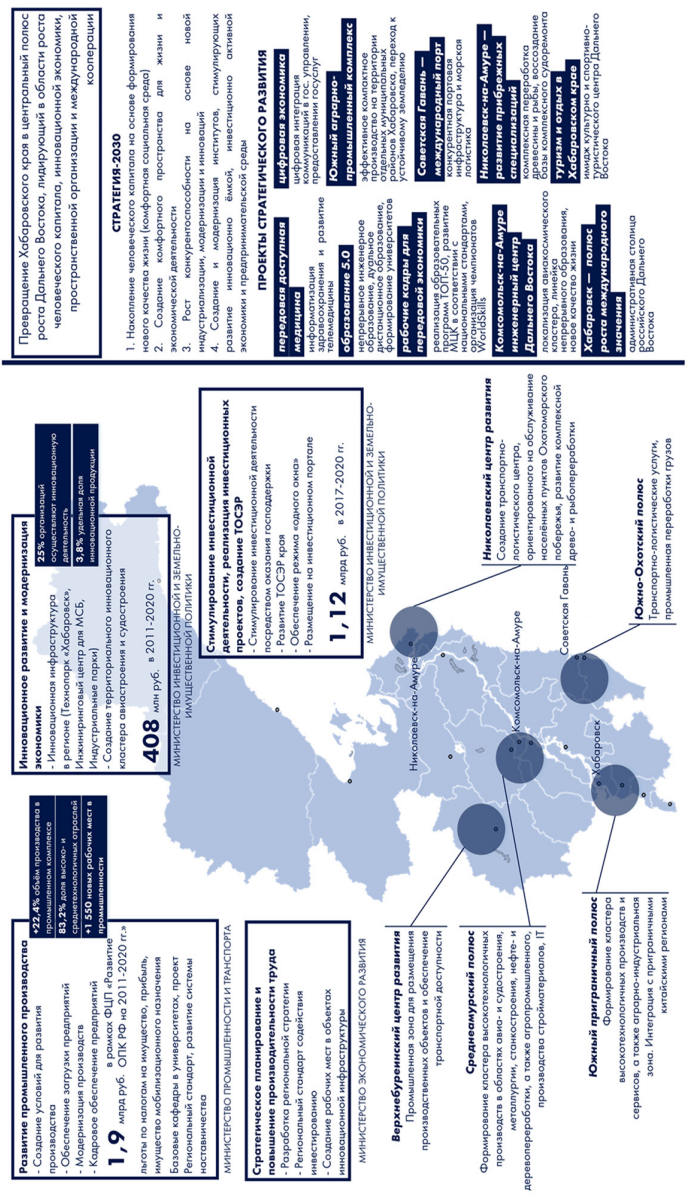
— группа «Транспорт и логистика»

— группа «Сфера услуг»

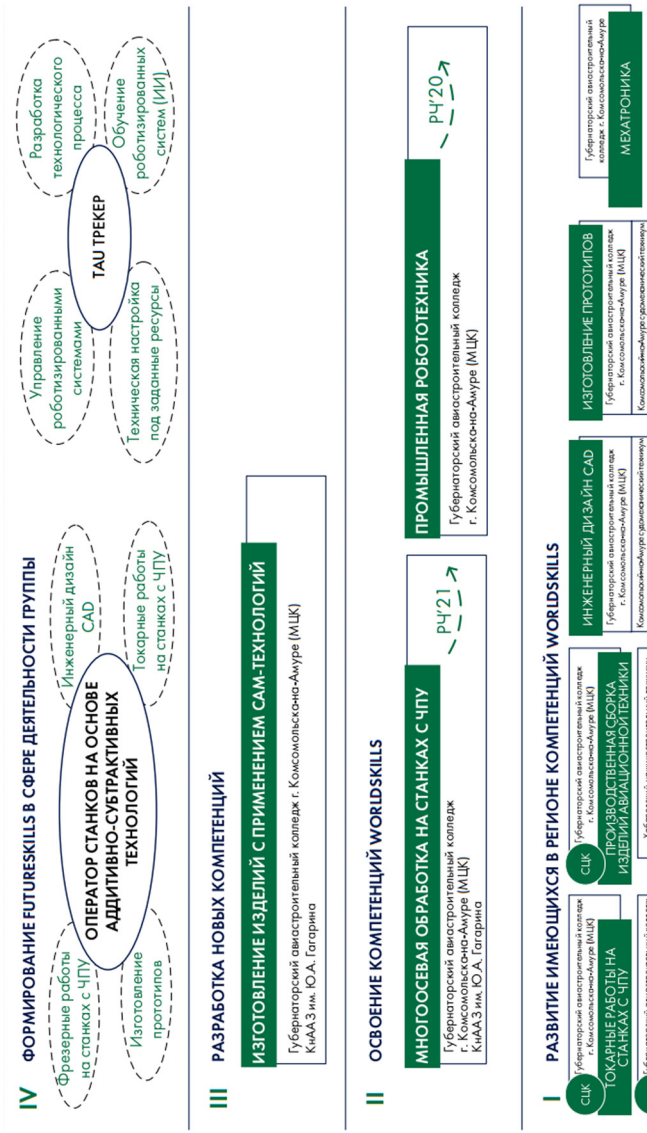
— группа «Туризм»

— группа «Социальная сфера»

Пример аналитической карты. Стратегические приоритеты Хабаровского края



Пример аналитической работы. Карта развития компетенций Ворлдскиллс Россия в сфере промышленного производства



Учебное издание

София Аркадьевна ИШКИЛЬДИНА,
Светлана Алексеевна ЕВДОВСКАЯ,
Зульфия Ириковна САРИЕВА

Управление проектом

Учебно-методическое пособие

Редактор Т.В. Антонова
Компьютерная верстка Е.А. Бурмацкая
Подписано в печать 24.01.2020.
Формат 210x297/2. Бумага офисная
Гарнитура Times New Roman, PT Sans
Печать оперативная. Усл.п.л. – 6,10.
Тираж 100. Заказ № 1995/3.1.

Издательство «Тольяттинская академия управления»
Отпечатано в типографии ЧОУ ВО «Тольяттинская академия управления».
Ставропольский район, Ставропольский лесхоз, Ягодинское лесничество, квартал № 5,
оздоровительный комплекс «Алые паруса», корпус № 5.