

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
Пензенский государственный университет  
Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**  
**по выполнению выпускной квалификационной работы**  
**по направлению подготовки 080200 «Менеджмент»**  
**заочной формы обучения**

(под общей редакцией Дорофеева В.Д.)

**Пенза, 2014 г.**

**УДК 33: 681.322 – 181.4 (07)**

**М 46**

Приведены концепции организации и написания выпускной квалификационной работы; определены последовательность и содержание этапов выполнения ВКР, даны рекомендации по оформлению графической и текстовой документации.

Методические указания разработаны на кафедре «Менеджмент» Пензенского государственного университета и предназначены для студентов-заочников, обучающихся по направлению 080200, руководителей ВКР.

С о с т а в и т е л и : Дорофеев В.Д., Бахтеев Ю.Д., Володин В.М., Дубина Г.И., Кольчугин А.Ф., Мизюркина Л.А., Сенаторов Д.В., Тугускина Г.Н., Филиппов Б.А., Частухина Ю.Ю., Шестопап Ю.Т., Щетинина Н.Ю.

Под общей редакцией В.Д. Дорофеева.

Р е ц е н з е н т : Дресвянников В.А., д.э.н., профессор кафедры «Менеджмента и маркетинга» ФГОБУ ВПО «Финансового университета при Правительстве Российской Федерации».

## **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

### **1.1 Концепции выпускной квалификационной работы**

Для обеспечения требуемого качества подготовки бакалавров по направлению 080200 «Менеджмент» на заключительном этапе обучения необходим набор здравых принципов, исходя из которых будут сформулированы задачи выпускной квалификационной работы и мероприятия, способствующие их решению.

#### **1.1.1 Концепция места и времени выпускной квалификационной работы в общем цикле подготовки бакалавров**

Жесткие требования к качеству подготовки бакалавра по направлению 080200 «Менеджмент» предопределяют следующее. Объем выпускной квалификационной работы (ВКР) должен быть достаточным для того, чтобы охватить решение основных задач, решаемых при освоении учебных дисциплин плана обучения на протяжении 4 лет. Это одинаково важно как для кафедры, несущей юридическую ответственность за качество подготовки бакалавров, так и для студентов, на которых возложено бремя самостоятельного устройства на работу после окончания университета. Успешность трудоустройства в большой степени зависит от того, насколько полно освоена учебная программа бакалавра по направлению 080200 «Менеджмент» во всех своих аспектах, что хорошо понимают студенты.

Последним контрольным тестом степени освоения направления является выпускная квалификационная работа, когда студенты не просто выполняют очередное большое задание по распоряжению кафедры, но и практически проверяют свою готовность к будущей самостоятельной, не простой деятельности за пределами университета. Однако понятно, что подготовиться и выполнить такой объем работ в течение 1 месяца подготовки к ГЭК практически невозможно даже в том случае, когда удастся обеспечить максимальную эффективность такого процесса. Так как увеличить длительность обучения сверх 4 лет нельзя, то остается единственное решение: начало подготовки ВКР сместить на более ранние сроки, то есть совместить его с процессом обучения. Это смещение должно быть таким, чтобы освоение учебных дисциплин опережало соответствующие им этапы выполнения ВКР, т.е. выполнялся принцип информационной предопределенности. Кафедрой «Менеджмент» принято решение о том, чтобы работы по подготовке ВКР начинать со 2-го курса.

#### **1.1.2 Концепция соответствия содержания выпускной квалификационной работы требованиям окружающей среды**

Эта концепция логически следует за первой концепцией. Если установлено, что ВКР должен представлять собой самостоятельную работу большого объема, то возникает вопрос о его тематической направленности. Для студентов (и кафедры) очень важно, чтобы тема ВКР отвечала направлениям деятельности того предприятия, на которое он желал бы трудоустроиться после окончания университета. За время выполнения ВКР студент может детально ознакомиться

с особенностями работы на предприятии и его персоналом, что, при благоприятном исходе для студента, существенно облегчит его адаптацию к предприятию. В то же время, персонал предприятия имеет возможность оценить способности своего будущего сотрудника и оказать на него положительное воздействие по необходимости качественного освоения направления в целом и его некоторых аспектов, в частности.

Для практической реализации этой концепции кафедра заключает договор с предприятием о научно-техническом сотрудничестве, одним из направлений которого является целевая подготовка бакалавров для них. Тематика ВКР, естественно, вытекает из планов работы предприятий. Узким местом является то, что длительность подготовки ВКР является значительной (3 года), что не всегда удобно предприятию, но учитывая учебный характер ВКР, возможность подобрать для себя подходящие кадры «еще на дальних подступах», предприятия идут на это.

### 1.1.3 Концепция вида и объема выпускной квалификационной работы

В данном случае решается вопрос о структуре, форме представления, объеме и способах выполнения ВКР. Учитывая то, что студент наилучшим образом может проверить свои возможности и способности к практической деятельности на реальном деле, темы ВКР формулируются так, как это принято на практике.

## 1.2 Общая схема подготовки выпускной квалификационной работы

Процесс написания ВКР в общем цикле подготовки бакалавров по направлению 080200 «Менеджмент» показан на рисунке 1. Цели ВКР, которые ставит кафедра, формируются, исходя из концепций итоговых аттестационных работ. Основная цель – это закрепление и углубление теоретических знаний и практических навыков студента в процессе выполнения им выпускной квалификационной работы, максимально приближенного к реальным условиям его будущей практической деятельности.

Цели кафедры, следующие:

- Формирование партнерских взаимовыгодных отношений с предприятиями, реальная среда которых оказывает прямое влияние на условия подготовки выпускных квалификационных работ.
- Мотивация эффективной работы студентов над ВКР.
- Мотивация творческой работы преподавателей-руководителей ВКР.
- Комплексное методическое и информационное обеспечения работ по подготовке ВКР.
- Создание системы управления качеством подготовки ВКР.
- Обеспечение высокой эффективности работы ГЭК и др.

Задачи, вытекающие из этих целей, многообразны. Их успешное решение гарантирует достаточное качество выполнения ВКР.

Тематика выпускных квалификационных работ в большой степени ориентирована на создание или обновление экономических объектов (их структурных подразделений) с разработкой (совершенствованием) систем управления ними. Объектами исследования ВКР могут быть системы управления существующими предприятиями.

В этом случае могут быть поставлены такие задачи, как проектирование систем управления на вновь создаваемых предприятиях, а также проектирование или совершенствование систем на существующих предприятиях в связи с их реструктуризацией. Могут быть сформулированы и другие темы ВКР в разрезе тематики направления 080200.

Исходя из конкретной темы ВКР, выдвигаются цели ее разработки, определяющие такие стороны функционирования проектируемых объектов, как экономическая эффективность, обеспечение конкурентоспособности выпускаемой продукции, управления их качеством, обеспечения гибкости производства и т.д.

Определяются задачи разработки ВКР, решение которых позволит достичь поставленных целей. По результатам решения задач выпускной квалификационной работы формируются соответствующие мероприятия в виде обоснованных процедур. Принятые решения анализируются с использованием необходимых целевых функций. Результаты анализа позволяют улучшать планируемые управленческие решения.

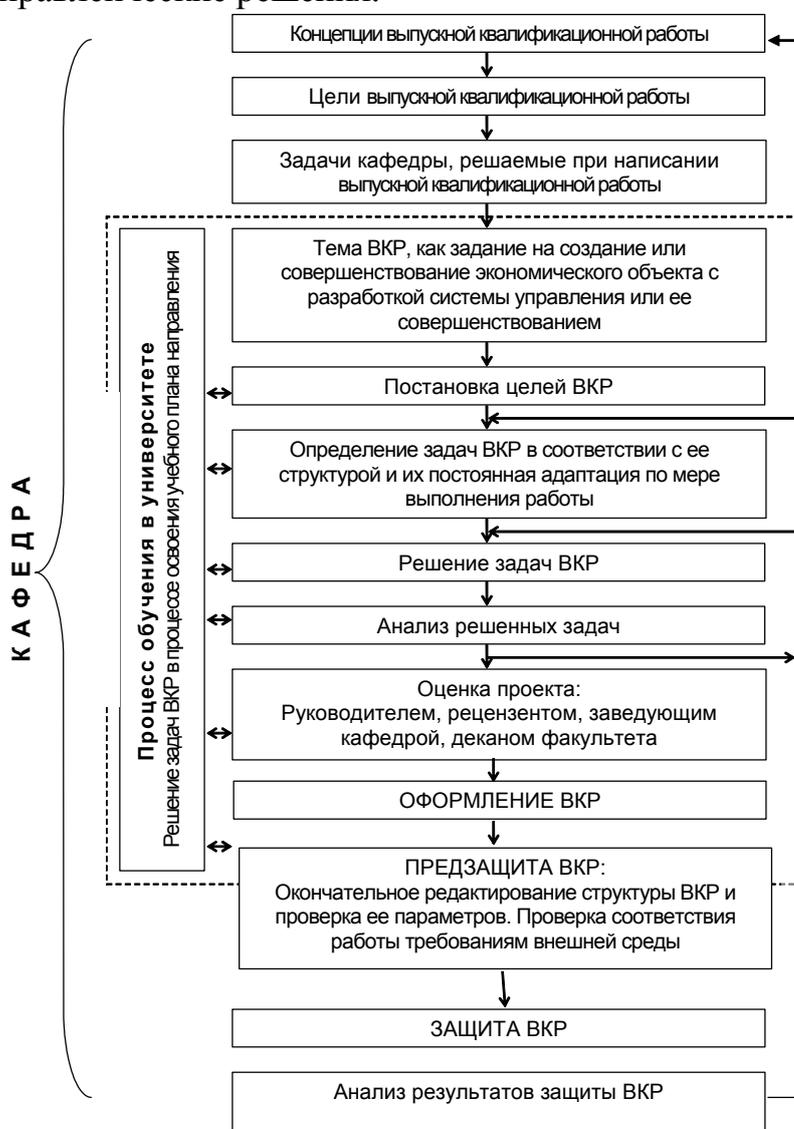


Рисунок 1 - Общая схема подготовки, написания и защиты ВКР

В связи с такой постановкой процесса подготовки ВКР, процесс сбора информации растянут по времени и определяется выходом на те задачи, которые диктует учебный план. Допустим, на втором курсе учебным планом предусмотрено изучение дисциплины «Маркетинг» в разрезе лекций, практикума и выполнении курсовой работы. Практическим выходом для ВКР из этой дисциплины должны быть: исследование конкурентов, фирменной структуры рынка, предпочтений потребителей, разработка маркетингового плана и т.п. Далее, во время изучения той или иной дисциплины учебного плана, разрабатываются все остальные части ВКР, связанные с управлением, распределением, продвижением и экономическими обоснованиями.

Практические занятия, курсовые работы и проекты выполняются в приложении к тематике будущей ВКР. Студенты в этом заинтересованы, так как выполняя учебный план по текущей дисциплине, они тем самым постепенно дополняют свою будущую аттестационную работу. Преподаватели, являющиеся руководителями ВКР также заинтересованы в такой постановке, так как студент кроме них получает квалифицированную консультацию у преподавателей-специалистов в конкретных предметных областях. Все это существенно повышает качество аттестации выпускников.

Выполнение выпускной квалификационной работы производится в соответствии с графиком учебного процесса, который показывает, в каком семестре изучаются те или иные дисциплины в привязке к видам учебных занятий (кроме лекционных, как само собой разумеющихся).

Такая постановка позволяет ВКР по объему и качеству довести до реальных проектов, выполняемых в условиях предприятий. При выполнении могут возникать сложности, обусловленные недостатком той или иной информации. Например, может потребоваться информация по первичному исследованию рынка, которой нет у предприятия. Студент такие исследования провести не может, но может разработать детализированную методику их проведения. В такой ситуации руководитель ВКР может допустить внесение в работу некоторой виртуальной информации, которая отображает реальное положение дел. В конечном итоге студент должен хорошо освоить процедуры решения конкретных задач и принятия решений, допуская при этом, что степень достоверности информации может изменяться в разумных пределах.

Тематика ВКР бакалавра определяется не позднее предпоследнего семестра освоения основной профессиональной образовательной программы. Студенту предоставляется право выбора темы ВКР вплоть до предложения своей тематики с необходимым обоснованием целесообразности ее разработки.

Закрепление за студентом темы ВКР осуществляется приказом ректора на основании решения выпускающей кафедры. Закрепление темы ВКР, руководителя приказом ректора должно состояться не позднее, чем за две недели до начала выполнения ВКР студентом.

Формулировка темы ВКР, утвержденная приказом ректора, изменению, как правило, не подлежит.

Если в ходе выполнения ВКР возникла объективная необходимость уточнить формулировку темы или (в исключительных случаях) изменить ее, то это также оформляется приказом ректора. Необходимость изменения утвержденной темы ВКР инициируется руководителем, рассматривается на

заседании выпускающей кафедры и оформляется приказом ректора до начала работы ГЭК.

Руководитель ВКР закрепляется за выпускником решением заведующего кафедрой.

Руководителем ВКР могут быть профессоры, доценты, преподаватели кафедры «Менеджмент» ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет».

Основная задача руководителя состоит в том, чтобы помочь студенту найти правильное решение того или иного вопроса и стимулировать творческую активность и самостоятельность при работе над ВКР. При этом студент-дипломник несет полную индивидуальную ответственность за выводы и результаты ВКР.

Руководитель ВКР проводит консультации для дипломников по расписанию, утвержденному заведующим кафедрой.

Посещение студентами консультаций в соответствии с установленным графиком работы обязательно и характеризует степень организованности и работоспособности студента-дипломника, которая должна быть отражена руководителем в отзыве на ВКР.

Студенту следует иметь в виду, что руководитель не является ни соавтором, ни редактором ВКР и поэтому не должен поправлять все имеющиеся в ВКР теоретические, методологические, стилистические и другие ошибки.

К рекомендациям и замечаниям руководителя студент должен относиться критически. Он может учитывать их или отклонять по своему усмотрению, т.к. теоретически и методологически правильная разработка и освещение темы, а также качество содержания и оформления ВКР целиком и полностью лежат на его ответственности.

## **2 СОСТАВ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

### **2.1 Общая структура выпускной квалификационной работы**

Выпускная квалификационная работа, выполненная по любой теме, состоит из пояснительной записки и графической части, представленной на листах (формат А-4), на которых должны наглядно иллюстрироваться основные разработки и результаты выпускной квалификационной работы, а также мультимедийного обеспечения в виде презентации.

Пояснительная записка выпускной квалификационной работы является основной ее частью и представляется в виде машинописного изложения всех маркетинговых, организационно-технических и экономических аспектов в рамках выбранной темы.

Общий объем работы должен составлять **40 – 80** страниц печатного текста без учета приложений.

Независимо от избранной темы рекомендуется придерживаться приведенной ниже структуры выпускной квалификационной работы:

- титульный лист;
- бланк задания (1 экземпляр);
- реферат;

- содержание;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- список использованной литературы;
- приложения (в т. ч. аннотация).

Отдельно оформляются в файл следующие документы:

- бланк задания (1 экземпляр);
- отзыв руководителя.

Титульный лист, задание с календарным планом выполнения выпускной квалификационной работы, реферат оформляются по установленной форме (приложения А, Б, В).

Пояснительная записка (ПЗ) является основным документом, отображающим содержание выполненной ВКР, степень раскрытия и детализации работы в соответствии с утвержденным заданием на ВКР. Это основной документ, по которому государственная аттестационная комиссия (ГЭК) выносит свое заключение о присвоении студенту степени бакалавра по направлению 080200 «Менеджмент» при защите.

Реферат

Введение

1. Маркетинговые исследования рынка

1.1 Анализ рынка

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

1.3 Анализ потребителей

2. Техничко-технологическое обоснование производства продукции

2.1 Характеристика производимой продукции, ее качества и конкурентоспособности

2.2 Технология производства продукции

2.3 Логистика производственных процессов

3 Формирование системы эффективного управления предприятием

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

3.2 Формирование стратегий организации

3.3 Управление качеством в организации

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

## **2.2 Структура выпускной квалификационной работы по разделам**

*Во введении* обосновывается деловая концепция ВКР (1 стр), а именно:

- цель создания предприятия и направление деятельности;
- состояние отрасли, в рамках которой действует предприятие, и тенденции ее развития;
- вид деятельности предприятия;
- юридический статус предприятия;
- общая характеристика производимого товара

### ***1. Маркетинговые исследования рынка***

#### ***1.1 Анализ рынка***

- краткая характеристика потребителей рынка;
- состояние спроса на продукцию;
- краткая характеристика существующих и потенциальных конкурентов;
- позиция на рынке;
- определение типа целевого рынка;
- определение рациональных масштабов охвата рынка;
- оценка долей рынка занимаемых конкурентами;
- оценка текущего соотношения спроса и предложения на принятом целевом рынке;
- динамика изменения спроса и цен на принятом рынке;
- определение емкости рынка;
- разработка предварительных прогнозов объемов продаж;
- анализ тенденций развития рынка;
- выявление возможных поставщиков предприятия;
- оценка их деятельности и предварительный выбор
- анализ возможных каналов реализации товара;
- выявление предпочтительных посредников;
- анализ деятельности посредников и их предварительный выбор;
- выявление значимых спонтанных аудиторий для предприятия;
- определение необходимости осуществления коммуникаций с ними;
- анализ политико-правовой среды;
- анализ экономической среды;
- анализ социально-демографической среды;
- анализ культурной среды;
- анализ научно-технической среды;
- анализ экологической среды.

#### ***1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ***

- выявление основных конкурентов, действующих на принятом рынке;
- выявление основных товаров-аналогов и товаров-заменителей;
- оценка поставщиков - конкурентов;
- анализ особенностей ценовой политики конкурентов;
- оценка посредников, форм и методов торговли, используемых конкурентами;

- анализ системы ФОССТИС, используемой конкурентами

### ***1.3 Анализ потребителей***

- выбор направлений изучения потребительского поведения;
- разработка методики исследования потребительских предпочтений;
- проведение исследований и анализ полученных результатов;
- сегментирование рынка;
- выбор целевых сегментов и стратегия охвата рынка;
- разработка предварительных рекомендаций по позиционированию товара на принятом рынке;
- дифференциация продукта на выбранных целевых сегментах;
- позиционирование продукта на выбранных целевых сегментах.

## ***2. Техничко-технологическое обоснование производства продукции***

### ***2.1 Характеристика производимой продукции, ее качества и конкурентоспособности***

- общее описание изготавливаемой продукции;
- функциональное описание;
- степень новизны;
- вопросы экологии и безопасности;
- экономия ресурсов.

### ***2.2 Технология производства продукции***

- описание технологического процесса изготовления продукта;
- разработка маршрутной технологии изготовления продукта;
- разработка операционной технологии изготовления продукта;
- определение производственной программы выпуска продукта;
- определение трудоемкости изготовления продукта;
- выбор и определение стоимости оборудования и средств технологического оснащения (СТО) для изготовления продукта.

### ***2.3 Логистика производственных и распределительных процессов***

- закупочная логистика;
- производственная мощность предприятия;
- синхронизация циклов технологических операций;
- оптимизация состава технологического парка;
- оптимизация производственного процесса во времени;
- расчет длительности производственного цикла;
- расчет оптимального размера партии;
- расчет длительности производственного цикла изделия;
- расчет потребности в рабочей силе;
- определение площадей;
- организация производственного процесса в пространстве и во времени;
- оперативно-производственное управление производством;
- складская логистика;
- организация материально-технического обеспечения;
- управление запасами;
- организация инструментального обеспечения;

- организация ремонтного хозяйства;
- организация энергетического хозяйства;
- организация обслуживания рабочих мест.
- транспортная логистика;
- информационное обеспечение производственной системы;
- организация логистического управления на предприятии.

### ***3 Формирование системы эффективного управления предприятием***

#### ***3.1 Построение организационной структуры управления предприятием и управление персоналом***

- организационная структура предприятия;
- производственная структура предприятия и его подразделений;
- структура системы управления персоналом организации;
- критерии подбора персонала;
- должностные инструкции руководителей подразделений;
- развитие и подготовка персонала в организации;
- планирование карьеры сотрудников;
- система мотивирования сотрудников;
- аттестация сотрудников.

#### ***3.2 Формирование стратегий организации***

- SWOT-анализ предприятия;
- определение миссии организации;
- определение системы стратегических целей организации в подсистемах: «Финансы и экономика», «Продукт, и технология», «Структура организации и управление», «Люди», «Потребители», «Социальная ответственность».
- выбор стратегии функционирования;
- выбор стратегии развития;
- выбор инновационной стратегии;
- выбор стратегии маркетинга;
- выбор стратегии конкурентоспособности.

#### ***3.3 Управление качеством в организации***

- определение политики и целей организации;
- определение ключевых и вспомогательных процессов;
- описание ключевых процессов;
- мониторинг и измерение процессов и продуктов;
- анализ и улучшение;
- создание системы менеджмента качества (СМК) предприятия и ее документирование.

#### ***3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий***

##### ***Общие сведения о финансах проекта:***

- Условия и допущения, принятые для расчета

Приводится ссылка на программное обеспечение, на котором выполнена финансово-экономическая оценка проекта.

- Расчеты экономической эффективности проекта выполняются с учетом официального издания Методических рекомендаций по оценке эффек-

тивности инвестиционных проектов (Утверждены: Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике № ВК 477 от 21.06.1999), вторая редакция, рук. авт. кол.: Коссов В.В., Лившиц В.Н., Шахназаров А.Г. - М.: ОАО «НПО «Издательство «Экономика», 2001. – 421 с. Электронная версия данного документа приведена в базе «Консультант Плюс» под приведенным выше номером.

- Исходные данные

Формы исходных данных (обязательны для заполнения) предназначены для сбора и структуризации информации, необходимой для выполнения финансово-экономической оценки проекта и его коммерческой состоятельности.

Таблица 1 - Налоговое окружение

Наименование налогов	Ставка (или сумма)	Налогооблагаемая база	Период начисления (дней)	Льготы (основание)
Страховые взносы во внебюджетные фонды				
Налог на добавленную стоимость				
Налог на имущество				
Налог на прибыль				
Другие налоги (расшифровать)				
Акцизы на сырье и готовую продукцию (с расшифровкой номенклатуры)				
Таможенные пошлины на оборудование, сырье, материалы, комплектующие и готовую продукцию (с расшифровкой номенклатуры и кодом ТН ВЭД)				
Местные налоги (расшифровать)				

Приведенный в таблице перечень налогов должен быть уточнен и расширен с учетом местных или отраслевых особенностей налогообложения проекта (предприятия).

*Инвестиционный план:*

- потенциальные источники финансирования предполагаемого бизнеса и сферы вложения предоставляемых средств:

Собственные средства		Заемные средства		ИТОГО	
Тыс. руб	%	Тыс. руб	%	Тыс. руб	%

На основании данных таблицы определяется и приводится соотношение (в процентах) собственных и заемных средств в составе источников финансирования проекта (в период расчета до интервала выхода на проектную мощность).

Заемные средства приводятся с расшифровкой по целям использования (оборотные средства или инвестиционные затраты).

Определяется и приводится срок возврата заемных средств (как самый поздний по плану срок погашения основного долга и процентов по привлекаемым кредитам).

Данные о капитальных затратах можно оформить также в виде диаграммы Гантта.

В таблице указываются предстоящие затраты капитального характера. Номер интервала ввода в эксплуатацию соответствует интервалу планирования, в котором соответствующий актив ставится на баланс и начинает амортизироваться.

К прочим капитальным затратам относятся:

- проектно-изыскательские работы;
- приобретение земельных участков и объектов природопользования;
- приобретение зданий, сооружений, объектов транспортного хозяйства;
- приобретение нематериальных активов;
- др.

#### *Операционный план:*

• рыночный потенциал предприятия в единицах данного товара: объём продаж в каждом интервале планирования рассчитывается в дальнейшем с учетом принятого плана производства, а также норм страхового запаса и оборота (в днях) складских запасов готовой продукции.

Допускается, при необходимости, указывать вместо объемов производства - объемы продаж продукции. При этом соответственно, объем производства становится расчетным параметром операционного плана. При заполнении таблицы необходимо указать выбранный вариант: объем производства или продаж. Указываются также сезонные колебания объемов производства продукции.

Отходы производства, подлежащие реализации на сторону, потери при реализации также должны быть включены в данную таблицу.

Кроме потерь необходимо указать также процент продукции собственного производства, реализуемой во внутреннем потреблении.

- действующие цены и планируемые изменения:

Таблица 2 - Номенклатура и цены продукции/услуг (в валюте платежа)

№	Наименование продукции, услуг	Ед. изм.	Цена без НДС	НДС	Цена с НДС
1.					
2.					
...					

Указываются отпускные цены предприятия отдельно по каждому наименованию. Если присутствует сезонность цен или скачкообразное изменение цен в связи с какими-то факторами, то цены указываются в процентах для каждого календарного месяца годового цикла (или процент изменения для того периода, в котором предполагается скачок цен).

Объемы производства указываются в процентах для каждого календарного месяца годового цикла.

При отсутствии сезонных колебаний объемов производства данная таблица не приводится. При этом предполагается, что после выхода на проектную мощность объем производства постоянен до конца периода расчета проекта.

- обоснование предоставляемых скидок, надбавок за отсрочку платежа, сумм авансовых платежей;
- структура себестоимости продукции по статьям расходов:

Расчет себестоимости начинается с определения состава прямых затрат. Для этого можно в таблице представить следующие данные:

Таблица 3 - Номенклатура и цены сырья, материалов и пр. (в валюте платежа)

№	Наименование статей прямых материальных затрат	Ед. изм.	Цена без НДС	НДС	Цена с НДС
2					
...					

В таблицу включаются, как правило, материальные затраты, величина которых прямо пропорциональна объему производства (сырье, материалы и комплектующие, энерго-, тепло-, водопотребление, тара и упаковка и т.п.).

Далее составляется калькуляция прямых материальных затрат и расходов на сдельную оплату труда на производство единицы продукции (в натуральном и стоимостном выражении и нормативах на единицу продукции).

Таблица может выглядеть следующим образом:

Таблица 4 - Калькуляция прямых издержек ..... (вид продукции), ..... (ед. изм.)

№	Наименование статей прямых материальных затрат	Ед. изм. статьи затрат /- Ед. изм. продукции	Норма расхода (ед. изм. статьи затрат) (не обязательно)	в т.ч., потери: хранения и технологические (%)	Цена за ед. изм. статьи затрат без НДС (валюта платежа)	Стоимость статьи затрат (валюта платежа)	Стоимость статьи затрат (руб.)
1.							
2.							
...							
	Всего прямых затрат						

Далее исчисляются постоянные издержки, в состав которых входят: постоянная заработная плата, косвенные (накладные) расходы.

Таблица 5 - Численность персонала и заработная плата (без социальных отчислений)

№	Наименование категории персонала	Средняя зарплата работника в месяц (руб.)
1.	Административно-управленческий	
2.	Основной и вспомогательный производственный	
3.	Сбытовой	

Разбиение на категории может быть изменено в соответствии со спецификой проекта, как в сторону сокращения, так и в сторону детализации.

Таблица 6 - Накладные расходы

Наименование статей накладных расходов	Норма исчисления (%) или сумма (руб.)	База исчисления
Административные (общехозяйственные)		

Производственные		
Сбытовые		

Указывается база и/или норма (%) исчисления, а также перечень основных (по объему затрат) статей, условно разбитых на три категории: административные, производственные, сбытовые.

При этом в состав накладных расходов не включаются следующие элементы: заработная плата, амортизация, налоги, проценты по привлеченным кредитам, лизинговые платежи. Эти элементы затрат указываются в других разделах финансового плана.

В состав административных расходов могут быть включены:

- затраты на содержание административных зданий (отопление, освещение, канализация, водоснабжение, вентиляция, и т.д.);
- командировочные затраты;
- представительские расходы;
- оплата расходов на связь;
- канцелярские расходы;
- страхование собственности (имущества);
- затраты на содержание обеспечивающих служб и подразделений (без затрат на оплату труда);
- оплата лицензий на право деятельности;
- затраты на социально-бытовые нужды;
- прочие управленческие расходы.

К общепроизводственным расходам можно отнести:

- затраты на содержание и ремонт зданий и сооружений производственного назначения;
- затраты на аренду объектов основных производственных фондов;
- затраты на аренду земли производственного назначения;
- затраты по эксплуатации оборудования;
- текущий ремонт оборудования и транспортных средств;
- внутризаводские транспортные затраты, связанные с производственными процессами;
- затраты на охрану окружающей среды;
- затраты на переработку, утилизацию и удаление отходов;
- платежи за предельно допустимые выбросы загрязняющих веществ;
- затраты на охрану труда;
- затраты на текущую подготовку и переподготовку кадров;
- затраты на проведение испытаний, опытов, исследований;
- затраты на содержание лабораторий;
- затраты на изобретательство и рационализацию;
- оплата работ по сертификации продукции.

Сбытовые (маркетинговые) расходы - это:

- транспортные затраты (без внутризаводских, внутрицеховых);

- тара и упаковочные материалы (кроме тары, отпускаемой покупателю вместе с готовой продукцией – учитывается в составе прямых материальных затрат);

- комиссионные сборы, включая отчисления сбытовым организациям;
- гарантийный ремонт и обслуживание;
- затраты на маркетинг и рекламу.

Далее определяется полная себестоимость (проще всего распределить косвенные расходы по доле каждого вида продукции в общей выручке):

Таблица 7 - Калькуляция себестоимости продукции (по видам)

Вид продукции	Прямые издержки (из таблицы «Калькуляция прямых издержек...»)	Постоянная заработная плата в расчете на ед. продукции	Косвенные расходы в расчете на ед. продукции	Проценты, уплаченные по привлеченным кредитам в расчете на ед. продукции	Лизинговые платежи в расчете на ед. продукции	Амортизация в расчете на ед. продукции	Налоги, относимые на себестоимость в расчете на ед. продукции	Полная себестоимость единицы продукции

- определение точки безубыточности и запаса финансовой прочности.
- *Планирование финансовых результатов*
- выручка от продаж:

Расчет выручки выполняется на основе данных об объемах реализации и ценах, приведенных в операционном плане, для каждого интервала планирования. Приводится динамика роста объемов производства (продаж). Полученные расчетные объемы производства (продаж) в стоимостном выражении должны соответствовать планируемой доле рынка, которую предприятие предполагает занять.

- совокупные прямые издержки, в том числе по видам продукции:

Рассчитываются прямые затраты по видам продукции за период (месяц, квартал, год), исходя из данных операционного плана, касающихся прямых затрат.

- косвенные издержки – также приводится расчет затрат по периодам;
- налоги и отчисления (по периодам);
- чистая прибыль;
- прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия.

В конце раздела представляется Отчет о финансовых результатах, который представляет собой самую привычную форму финансовой оценки (форма №2 приложения к балансу предприятия). Назначение этой формы – анализ на каждом интервале планирования соотношения доходов предприятия (проекта), относимых в соответствии с учетной политикой предприятия к данному периоду, со связанными с ними расходами, а также налоговыми выплатами (и, возможно, дивидендами).

Отчет о финансовых результатах необходим для оценки эффективности текущей (хозяйственной) деятельности. Его анализ позволяет также оценить размер чистой прибыли, являющейся наряду с амортизацией одним из основных источников денежных средств, для возврата кредитов, привлеченных на финансирование инвестиционных издержек проекта. Однако наличие и размер чистой прибыли не является единственным критерием успешности реализации инвестиционного проекта, так как используемые в отчете о финансовых результатах «доходы» и «расходы», как правило, не отражают действительного движения денежных средств в данном интервале планирования. В частности, оплата сырья обычно происходит в интервалах планирования, предшествующих периоду их использования в производстве, а поступление средств за готовую продукцию, произведенную в данном периоде, – в последующих интервалах планирования. Поэтому наиболее точная картина о достаточности у предприятия финансовых ресурсов для функционирования и выполнения обязательств представляется в следующем разделе

#### *План движения денежных средств:*

Этот раздел предназначен для расчета денежного потока проекта и оценки его финансовой реализуемости. Денежный поток проекта рассчитывается на каждом интервале планирования проекта как сальдо притока и оттока денежных средств по основной (операционной), инвестиционной и финансовой деятельности.

В разделе анализируется:

- поступление денежных средств от операционной деятельности;
- результаты инвестиционной и финансовой деятельности по периодам;
- дивиденды;
- процентные издержки;
- влияние различных факторов на колебания денежной наличности.

Основным условием финансовой реализуемости проекта является положительное значение накопленного денежного потока проекта (рассчитанного нарастающим итогом) на каждом интервале планирования проекта. Выполнение данного условия обеспечивается подбором соответствующих источников финансирования, покрывающих дефицит денежных средств на этапе осуществления капитальных затрат и формирования первоначальных оборотных средств. Нехватка наличности в каком-либо из последующих интервалах планирования, как правило, означает «банкротство» проекта, то есть его финансовую несостоятельность при данных условиях финансирования. При этом расчет других показателей эффективности проекта теряет смысл.

#### *Показатели эффективности проекта*

Показатели эффективности проекта, рекомендуемые для расчета:

- срок окупаемости:

Сроком окупаемости ("простым") называется продолжительность периода от начала расчета до наиболее раннего интервала планирования, после ко-

торого чистый доход проекта становится и в дальнейшем остается положительным

- дисконтированный срок окупаемости:

Дисконтированный срок окупаемости определяется аналогично «простому», но на основе чистого дисконтированного дохода и, соответственно, дисконтированного денежного потока проекта. При этом значения денежного потока приводятся к начальному интервалу планирования (дисконтируются) путем умножения на соответствующий коэффициент дисконтирования.

- чистая приведенная стоимость:

Чистая приведенная стоимость равна значению чистого дисконтированного дохода на последнем интервале планирования (накопленный дисконтированный эффект, рассчитанный нарастающим итогом за период расчета проекта). Чистая приведенная стоимость характеризует превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для данного проекта с учетом в составе ставки дисконтирования: темпа инфляции, минимальной нормы прибыли кредитора и поправки на риски проекта. Необходимо, чтобы чистая приведенная стоимость проекта была положительна.

- внутренняя норма доходности:

Внутренней нормой доходности называется ставка дисконтирования, при котором чистая приведенная стоимость проекта обращается в ноль.

Ни один из перечисленных показателей эффективности сам по себе не является достаточным для принятия проекта к реализации. Важную роль играет соотношение и распределение во времени собственных и привлекаемых для осуществления проекта средств, а также другие факторы, некоторые из которых поддаются только качественному (а не формальному) анализу.

Таблица 8 - Графические материалы по разделу

<i>Графические листы и их количество</i>
Структура финансирования проекта
Интегральные показатели проекта + график окупаемости
График погашения задолженности
Структура себестоимости товара, определение цены и нормы прибыли
Обоснование скидок, надбавок, сроков коммерческого кредита и размеров авансовых платежей
Точка безубыточности
Отчет о финансовых результатах
Кэш-фло

Отметим, что все вышеприведенное является рекомендациями по выполнению, но не строгой инструкцией, требующей обязательного исполнения всех пунктов.

В последнем приложении к ВКР представляется аннотация. Аннотация к ВКР – это резюмирование основных положений выпускной квалификационной работы. Рекомендуемый объем 3-5 страниц.

План аннотации:

1. Название работы, автор, научный руководитель;
2. Основная часть:
  - описание предприятия и производимой продукции или оказываемых услуг;
  - анализ спроса на продукцию или услуги, краткая характеристика целевого сегмента рынка;
  - система стратегических целей предприятия, стратегия функционирования и развития;
  - краткая характеристика системы управления и структуры управления предприятия;
  - технология производства;
  - предполагаемые финансовые показатели.

### **3. Защита выпускной квалификационной работы**

Этот этап подготовки выпускной квалификационной работы включает две процедуры:

- Окончательная подготовка ВКР к защите.
- Непосредственная защита ВКР.

*Окончательная подготовка ВКР к защите включает следующие работы:*

1) Проверка графической и текстовой частей работы руководителем по всем ее разделам. После исправления недоработок, выявленных в процессе такой проверки, руководитель ВКР дает развернутый письменный отзыв на работу в произвольной форме, в котором отображаются такие его стороны, как актуальность темы и новизна постановки и реализации проблем; оценка глубины раскрытия содержания ВКР и ее соответствие заданию; степень участия и оценка работы каждого члена группы (при групповом выполнении ВКР); оценка практической значимости ВКР и возможности ее использования в реальном секторе экономики; развернутые замечания по ВКР.

2) Нормоконтроль ВКР на его соответствие нормам и правилам оформления текстовой и графической информации. Нормоконтроль производится на кафедре специально выделенным лицом, которое производит сбор и систематизацию замечаний по ВКР с целью обсуждения причин их возникновения и последующего устранения.

3) Проверка и подписание ВКР заведующим кафедрой.

4) Неформальная подготовка доклада студента с консультацией руководителя ВКР, при необходимости. При этом отрабатывается структура доклада, содержание отдельных его фрагментов с нормированием времени. На доклад обычно отводится 10 – 15 минут

5) В необходимых случаях может производиться неформальная предварительная защита ВКР, целью которой является проверка готовности самой работы, как документа, и готовность ее защищать, отвечая на вопросы членов ГЭК. Зачастую такая предварительная защита бывает очень полезной, так как помогает не только лучше подготовиться к ответу на разнообразные вопросы, но и психологически подготовиться к тому, как вести себя во время защиты.

6) Выпускная квалификационная работа, подписанная автором, руководителем, нормоконтролером, подписью заведующего кафедрой передается в сброшюрованном виде секретарю ГЭК не позднее, чем за 7 дней до начала работы комиссии.

#### *Непосредственная защита проекта перед членами ГЭК.*

Процедура защиты регламентирована и включает следующее:

1) Председатель ГЭК вызывает студента для доклада и зачитывает тему его ВКР.

2) ГЭК заслушивает доклад студента.

3) Студенты отвечают на вопросы членов ГЭК. Так как защита ВКР является публичной, то вопросы могут задавать и присутствующие на защите.

4) Зачитывается отзыв руководителя ВКР. Дипломник аргументировано отвечает на имеющиеся замечания.

5) После окончания публичной защиты проводится закрытое заседание ГЭК с присутствием руководителя ВКР. На заседании дается оценка ВКР по 4-х балльной шкале. При определении *оценки по защите* ВКР учитываются такие наиболее важные критерии, как актуальность и оригинальность тематики, степень раскрытия темы, глубина его проработки, получение новых научных результатов, возможность практического использования высказанных предложений, степень использования современных информационных технологий, квалифицированность и профессиональность ответов на вопросы членов ГЭК и др. При *оценке знаний* студента учитываются курсовые оценки при прохождении учебного плана, правильность ответов на замечания руководителя проекта, правильность ответов на вопросы членов ГЭК. В протоколе ГЭК фиксируются вопросы и ответы, основные выводы по защите. Члены ГЭК имеют право зафиксировать личное мнение по той или иной защите. При различных мнениях, оценка определяется по результатам открытого голосования по большинству голосов.

6) После окончания закрытого заседания ГЭК, председатель ГЭК объявляет ее результат. Все материалы ВКР отправляют в архив.

7) После успешной защиты ВКР студент для отчетности должен сдать в электронном виде ВКР, аннотацию к ВКР, презентацию секретарю ГЭК. На основе представленных аннотаций ежегодно формируется кафедральный сборник статей.

8) Диплом бакалавра (с выпиской из зачетной ведомости) об окончании университета выдается выпускающей кафедрой в торжественной обстановке в заранее оговоренное время.

## 4 ОБЩИЕ ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

### 4.1 Работа над пояснительной запиской

Чтобы успешно выполнить ВКР, требуется не столько блестящий ум, сколько способность мыслить системно и стремиться к логической последовательности изложения материала с тем, чтобы прийти к пониманию работы как единого целого.

ВКР, начинается в обычном порядке с обозначения проблемы, постановки цели и задач по ее достижению.

В порядке совета рекомендуем студенту начинать работу с тех вопросов исследуемой темы, которые ему известны.

Во-вторых, всю работу (первый ее вариант) следует писать в максимально короткое время. Это объясняется тем, что написание работы в короткий промежуток времени позволит избежать противоречий и повторений (человек иногда забывает даже то, что написал сам). Кроме того, возвращение к тому, на чем автор остановился в прошлый раз, есть потеря времени.

Растянутость в сроках выполнения работы дает еще одно негативное последствие – это возрастание эмоциональной напряженности, что способствует снижению работоспособности.

При написании ВКР можно использовать следующие приемы:

- последовательного изложения (пока не закончена полностью очередная часть работы, не переходят к написанию следующей за ней части);
- целостного изложения (сначала пишут все части работы в общем виде, затем детально обрабатывается каждая часть в отдельности);
- выборочного изложения (части работы пишутся в любом порядке по мере накопления материала).

Используя любой из вышеприведенных приемов работы над пояснительной запиской, не следует начинать с введения. Введение лучше написать позже, когда будет готова большая часть работы и известны ее результаты.

*Стиль и язык ВКР* предполагают формально-логический способ изложения материала в виде обезличенного монолога. Предложения должны быть лаконичны, свободны от лишних слов и повторений, четко и ясно выражать мысли. Абзацы не должны быть объемными. В некоторых случаях допускается изложение материала от третьего лица, например: «автор полагает...», «по нашему мнению...», «с точки зрения автора...» и т.п. Авторское «я» и местоимение «мы» употреблять нежелательно.

Выпускная квалификационная работа должна быть подвергнута рубрикации. Рубрикация представляет собой деление текста на составные части, графическое отделение одной части от другой, а также использование заго-

ловков, нумерации и т.п. Рубрикация отражает логику научного исследования и потому предполагает четкое подразделение текста работы на отдельные логически соподчиненные части.

Рубрикации должно уделяться особое внимание, поскольку ее роль в восприятии текста очень большая. Действительно, рубрики организуют чтение, предупреждая, о чем пойдет речь, или, по крайней мере, заставляя сделать паузу, чтобы осмыслить прочитанное и подготовиться к восприятию нового материала. Кроме того, они помогают быстро найти нужный материал, раскрывая строение текста и показывая связь и взаимосвязь отдельных структурных частей.

Простейшей рубрикой является *абзац*. Абзац, как известно, не имеет особой грамматической формы. Поэтому его чаще всего рассматривают как композиционный прием, используемый для объединения ряда предложений, имеющих общий предмет изложения. Абзацы делаются для того, чтобы мысли выступали более зримо, а их изложение носило более заверченный характер. Логическая целостность высказывания, присущая абзацу, облегчает восприятие текста. Именно понятие единой темы, объединяющей абзац со всем текстом, есть то качественно новое, что несет с собой абзац по сравнению с чисто синтаксической «единицей высказывания» – предложением. Поэтому правильная разбивка текста дипломного проекта на абзацы существенно облегчает его чтение и осмысление.

Абзацы одного параграфа или главы должны быть по смыслу последовательно связаны друг с другом. Число самостоятельных предложений в абзаце различно и колеблется в весьма широких пределах, определяемых сложностью передаваемой мысли.

При работе над абзацем следует особое внимание обращать на его начало. В первом предложении лучше всего называть тему абзаца, делая такое предложение как бы заголовком к остальным предложениям абзацной части. При этом формулировка первого предложения должна даваться так, чтобы не терялась смысловая связь с предшествующим текстом.

В каждом абзаце следует выдерживать систематичность и последовательность в изложении фактов, соблюдать внутреннюю логику их подачи, которая в значительной мере определяется характером текста.

Что касается деления текста ВКР на более крупные части, то их разбивку нельзя делать путем механического расчленения текста. Делить его на структурные части следует с учетом логических правил деления понятия.

Заголовки глав и параграфов ВКР должны точно отражать содержание относящегося к ним текста. Они не должны сокращать или расширять объем смысловой информации, которая в них заключена.

Не рекомендуется в заголовок включать слова, отражающие общие понятия или не вносящие ясность в смысл заголовка. Не следует включать в заголовок слова, являющиеся терминами узкоспециального или местного характера. Нельзя также включать в заголовок сокращенные слова и аббревиатуры, а также химические, математические, физические и технические фор-

мулы.

Любой заголовок в научном тексте должен быть по возможности кратким, т.е. он не должен содержать лишних слов. Однако и чрезмерная его краткость не желательна.

Приступать к заключительному редактированию текста работы рекомендуется после полной компоновки ВКР и ее одобрения руководителем.

Необходимо уточнить правильность компоновки материала; оценить сформулированные выводы; выверить формулы, таблицы, графики и другой иллюстративный материал.

При этом необходимо избегать следующих типичных ошибок:

- неоправданных повторений и противоречивых положений;
- произвольного смещения различной терминологии и употребления жаргонных выражений;
- отсутствия ссылок на источники информации и неточностей в них;
- несоответствия содержания заключения основному тексту работы (когда отдельные выводы не подтверждены результатами выполненного исследования).

## **4.2 Оформление пояснительной записки**

### **4.2.1 Общие требования**

При оформлении ВКР с использованием персонального компьютера необходимо руководствоваться следующим.

**Размещение текста** ВКР осуществляется на одной стороне белой бумаги форматом А4 (297 мм х 210 мм).

Поля, мм: слева – 30; справа – 10; сверху – 20, снизу – 20.

Текст ВКР печатается гарнитурой Times New Roman.

Кегль – 14 пт., начертание – обычное, междустрочный интервал – полutorный, интервал: перед – 0 пт., после – 0 пт., абзацный отступ – 1,25 см, форматирование – по ширине.

В соответствии с правилами русского языка должны ставиться дефисы (-), тире (–) (Ctrl+Alt+Num(-) и соединительные тире (—) (Ctrl+Num(-)). Дефис никогда не отбивается пробелами: все-таки, финансово-экономический, компакт-диск. Тире, напротив, должно отбиваться пробелами с обеих сторон: «Счастье – это когда тебя понимают». Неразрывный пробел перед тире тем более уместен, что в середине предложения тире не должно переходить на следующую строку и начинать ее. Соединительное тире, или знак «минус», ставится обычно между цифрами для обозначения периода «от... до»: 1990-1996 гг., 8-10 км/ч, пять-шесть минут, и тоже не отбивается пробелами.

Точка, запятая, двоеточие, точка с запятой, восклицательный и вопросительный знаки, знак процента, градуса, минуты, секунды не отбиваются пробелами от предшествующего слова или цифры. Знаки номера (№), параграфа (§) и слово «страница» (с.) отбиваются от идущей за ними цифры пробелом (рекомендуется ставить неразрывный пробел Ctrl+Shift+Пробел).

Простые и десятичные дроби не отбиваются от целой части: 3,4;  $2\frac{1}{3}$ , как и обозначения степени:  $m^2$ . Число от размерности, напротив, отбивается неразрывным пробелом: 3 км, 1999 г., XIX–XX вв. Всегда отбиваются неразрывным пробелом инициалы от фамилии и инициалы друг от друга, а также делаются отбивки в сокращениях типа «и т.д.».

Кавычки набираются в виде «елочек». Кавычки и скобки набираются вплотную к слову, без пробелов. Если скобка или кавычка завершают предложение, точка ставится после них, если же точка необходима внутри скобки, то снаружи она уже не ставится.

Буква ё при наборе не употребляется.

Самостоятельно употребляемые сокращения (и др., и пр., и т.п., и т.д., т.е.). Употребляются в любом контексте, с любыми соседними словами, за одним исключением – не рекомендуется в изданиях, не относящиеся к справочным, употреблять сокращения и *др.*, *и пр.*, *и т.п.* в середине фразы, если далее следует согласованное с сокращением слово. Например:

*Рекомендуется:*

Н.И. Петров, В.Г. Николаев и другие  
ученые...

Эти и тому подобные книги...

*Не рекомендуется:*

Н.И.Петров, В.Г.Николаев и др. ученые...

Эти и т.п. книги...

Сокращения при внутритекстовых ссылках и сопоставлениях (гл., п., подп., разд., рис., с., см., ср., табл., ч.)

Все сокращения, кроме *см.* и *ср.*, употребляются только в сочетании с цифрами или буквами; Например: *в гл. 22, в подп. 5а; согласно п. 10; в разд. 1; по данным разд. А; на рис. 8; в табл. 2; с. 8~9.*

Слово страница рекомендуется заменять сокращением *с.*

Слова, сокращаемые при числах в цифровой форме (млрд, млн, тыс., р., к., экз.).

Употреблять сокращения *руб.* и *коп.* взамен *р.* и *к.* допустимо лишь в изданиях для малоподготовленного читателя. В любом случае в пределах одного издания должна употребляться только одна форма сокращения – либо однобуквенная, либо трехбуквенная.

*Млн, млрд, тыс.* рекомендуется употреблять взамен нулей в круглых числах. Например: *45 млн экз.; 10 млрд р.; 10 тыс. экз.*

Недопустимы все эти сокращения перед цифрами (при инверсии) случая, когда сокращения отделены от цифр словами. Например:

*Правильно:*

На это потребовалось бы рублей  
500.

Примерно тысяч 40...

Царь послал 10 тысяч серебряных  
рублей.

...10 тыс. серебряных рублей.

*Неправильно:*

На это потребовалось бы руб. 500

Примерно тыс. 40...

Царь послал 10 тыс. серебряных.

...10 тысяч серебряных руб.

### **Числа и знаки**

В тексте работы числовые значения величин с обозначением единиц физических величин и единиц счета следует писать цифрами, а числа без обозначения единиц физических величин и единиц счета от единицы до девяти – словами.

Приводя наибольшие или наименьшие значения, следует применять словосочетание «должно быть не более (не менее)».

**Словесная форма чисел (прописью)** рекомендуется в следующих случаях:

1. Когда однозначные числа стоят в косвенных падежах не при единицах величин, денежных единицах, поскольку в подобных случаях цифровая форма усложнила бы чтение (поначалу читатель мысленно произносит цифру в именительном падеже и лишь при дальнейшем чтении понимает, что падеж должен быть иным, а это ведет к ненужной остановке, замедляет чтение). Например:

*Правильно:*

Лабораторию следует оборудовать  
четырьмя мойками.

*Не рекомендуется:*

Лабораторию следует оборудовать 4  
мойками.

2. Когда стечение нескольких чисел в цифровой форме может затруднить чтение, а вставить между этими числами слово или изменить порядок слов, чтобы развести числа, сложно или нежелательно. Например:

*Рекомендуется:*

... пять 30-местных автобусов...

*Не рекомендуется:*

... 5 30-местных автобусов...

Если изменить порядок слов сложно, то предпочтительней вставить между цифрами новое слово, чем менять цифровую форму числа на словесную. Например: ...25 новых 30-местных автобусов.

3. Когда количественное числительное начинает собой предложение поскольку при цифровой форме исчезает, как правило, прописная в первом слове предложения, служащая для читателя сигналом о его начале (одна точка – слабый сигнал для этого). Например:

*Рекомендуется:*

... при такой планировке. Пять стан-  
ков размещают...

*Не рекомендуется:*

... при такой планировке. 5 станков  
размещают...

**Цифровая форма** рекомендуется в следующих случаях:

1. Когда однозначные целые числа, даже в косвенных падежах, стоят в ряду с дву- и многозначными, поскольку при восприятии ряда чисел читателю, как правило, не требуется мысленно переводить их в словесную форму.

*Рекомендуется:*

За сериями из 3,5,12 упражнений  
следовали...

*Не рекомендуется:*

За сериями из трех, пяти, двенадцати  
упражнений следовали...

2. Когда однозначные целые числа образуют сочетание с единицами физических величин, денежными единицами и т.п. Например:

*Рекомендуется:*  
При массе до 7 кг...  
Цена до 7 р.

*Не рекомендуется:*  
При массе до семи кг (до семи килограммов)...  
Цена до семи р. (до семи рублей)...

**Словесно-цифровая форма чисел** рекомендуется для обозначения крупных круглых чисел (тысяч, миллионов, миллиардов) в виде сочетания цифр с сокращением тыс., млн., млрд, поскольку читатель быстрее, легче воспринимает 20 млрд, 12 млн, чем 20 000 000 000, 12 000 000.

**Обозначение интервала значений.** Для обозначения интервала значений ставят: а) многоточие; б) тире; в) знак  $\div$ ; г) предлог *от* перед первым числом и *до* – перед вторым. Например: *Длиной 5...10 метров; Длиной 5-10 метров; Длиной 5 $\div$ 10 метров; Длиной от 5 до 10 метров.* При этом, между числами в цифровой форме, тире, по техническим правилам набора, не должно отбиваться от цифр.

#### **4.2.2 Нумерация разделов выпускной квалификационной работы**

Заголовки структурных частей (разделов, подразделов) ВКР должны иметь четкие формулировки, отражающие суть их содержания.

**Заголовки разделов** должны быть краткими, пишутся ПРОПИСНЫМИ буквами без точки в конце.

Текст заголовка печатается гарнитурой Times New Roman. Кегль – 14 пт., начертание – полужирное, междустрочный интервал – полуторный, интервал: перед – 6 пт., после – 6 пт., абзацный отступ – 0 см, форматирование – по центру.

Переносы слов в заголовках не допускаются. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой.

Разделы должны иметь порядковые номера в пределах всей ВКР, обозначенные арабскими цифрами без точки и записанные с абзацевого отступа.

Слова, написанные на отдельной строке прописными буквами по центру (СОДЕРЖАНИЕ, ВВЕДЕНИЕ, ЗАКЛЮЧЕНИЕ, СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ, ПРИЛОЖЕНИЕ), служат заголовками соответствующих структурных частей работы без номера.

#### **4.2.3 Нумерация страниц**

Нумерация страниц работы выполняется арабскими цифрами сплошной нумерацией, включая приложение. Номер страницы проставляется внизу страницы от центра. Первой страницей считается титульный лист, второй – задание, третий – реферат, четвертый – содержание (номера страниц на них не ставятся, но в общую нумерацию страниц ВКР они включаются), потом введение, на первой странице которого номер также не проставляется.

#### **4.2.4 Представление отдельных видов иллюстративного материала**

Использование иллюстраций (рисунков, схем, графиков, диаграмм, картограмм, фотографий) в ВКР позволяет наглядно и доходчиво представ-

лечь изучаемый материал, трактовать результаты выполненного исследования, избегая при этом пространных описаний.

Все иллюстрации, кроме таблиц, обозначают словом «Рисунок» и нумеруют арабскими цифрами сквозной нумерацией или в пределах раздела. Например: Рисунок 1.1 – Формирование финансовых потоков предприятия.

Иллюстрации следует располагать в документе непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые или на следующей странице.

Если иллюстрация располагается на другой странице, то ссылка в тексте должна выглядеть следующим образом: (см. рис. 1.19).

Иллюстрации в приложениях обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения. Например: Рисунок П.А.1 – Организационная структура.

Каждая иллюстрация снабжается наименованием, а при необходимости — пояснительным текстом, который располагается под рисунком. Пример оформления иллюстрации приведен ниже.

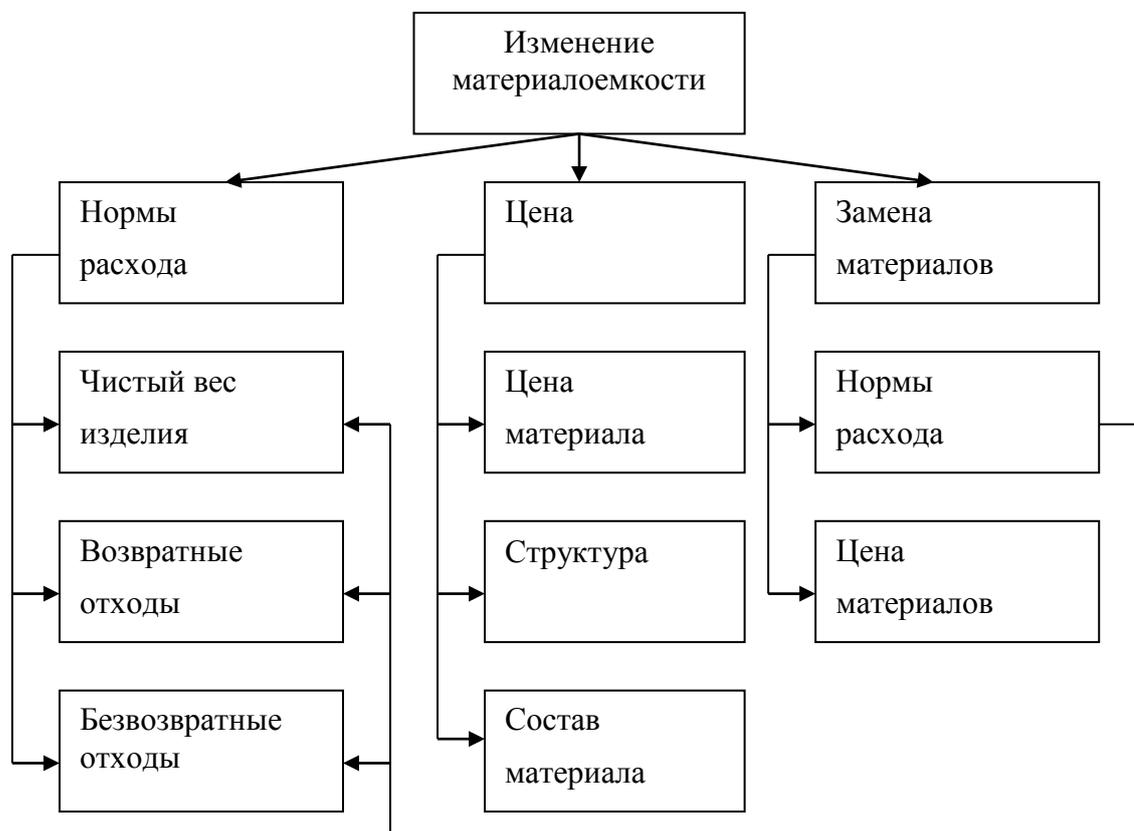


Рисунок 2 – Схема факторной модели материалоемкости

#### 4.2.5 Оформление таблиц

Цифровой материал, результаты расчета и анализа рекомендуется выполнять в виде таблиц. Таблицы помещаются в тексте после абзацев, содержащих ссылку на них. Допускается размещать таблицы на следующей после ссылки странице.

Каждая таблица должна иметь краткий заголовок, отражающий суть размещенного в ней материала. Слово «Таблица» указывают слева над таблицей, затем указывается порядковый номер таблицы, ставится тире, затем с прописной буквы указывается название таблицы. Таблицы нумеруются арабскими цифрами в пределах частей (глав) ВКР или сквозной нумерацией. Например: «Таблица 1.3» – третья таблица первой главы. Таблицы в приложениях обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения. Например, Таблица П.А.1.

На все таблицы ВКР должны быть приведены ссылки в тексте, при ссылке следует писать слово «Таблица» с указанием ее номера.

Заголовки граф и строк таблицы следует писать с прописной буквы, а подзаголовки граф – со строчной буквы, если они составляют одно предложение заголовка, или с прописной буквы, если они имеют самостоятельное значение. В конце заголовков и подзаголовков таблиц точки не ставят. Заголовки и подзаголовки граф приводят в единственном числе.

Графу «Номер по порядку» в таблицы включать не допускается. Нумерация граф таблицы арабскими цифрами допускается в тех случаях, когда в тексте документа имеются ссылки на них, при делении таблицы на части, а также при переносе части таблицы на следующую страницу. При необходимости нумерации показателей параметров или других данных порядковые номера следует приводить в первой графе (боковике) таблицы непосредственно перед их наименованием.

Сокращения слов в таблице недопустимы.

Если все показатели, приведенные в графах таблицы, выражены в одной и той же единице измерения, то ее обозначение необходимо помещать над таблицей справа, а при делении таблицы на части – над каждой ее частью.

Если в большинстве граф таблицы приведены показатели, выраженные в одних и тех же единицах измерения (например, рублях), но имеются графы с показателями, выраженными в других единицах измерения, то над таблицей следует писать наименование преобладающего показателя и обозначение его единицы измерения, например: «В рублях», а в подзаголовках остальных граф приводить наименование показателей и (или) обозначение других единиц измерения.

Если в графе таблицы помещены значения одной и той же физической величины, то обозначение единицы указывают в заголовке (подзаголовке) этой графы. Если числовые значения величин в графах таблицы выражены в разных единицах, то их обозначения указывают в подзаголовке каждой графы. Обозначения, приведенные в заголовках граф таблицы, должны быть пояснены в тексте или графическом материале работы.

Разделять заголовки и подзаголовки боковика и граф диагональными линиями не допускается.

Горизонтальные и вертикальные линии, разграничивающие строки таблиц, допускается не проводить, если их отсутствие не затрудняет пользование таблицей.

Заголовки граф, как правило, записывают параллельно строкам таблиц. При необходимости допускается перпендикулярное расположение заголовков граф.

Если таблица располагается на нескольких страницах, то каждая последующая страница оформляется определенным образом. Над переносимой частью таблицы, слева пишется «Продолжение таблицы» или «Окончание таблицы» и указывается ее номер. При переносе части таблицы на ту же или другие страницы название помещают только над первой частью таблицы.

**Примерный образец таблицы:**

Таблица 9 – Матрица распределения ответственности

Наименование функции управления организации	Структурные подразделения				
	Руководитель	Коммерческий отдел	Бухгалтерия	Производственный отдел	Отдел кадров
Управление стратегией развития организации	О	У	У	У	У
Организация системы управления	О	У	У	У	У
Управление персоналом	К	У	У	У	О
Управление финансами	К	У	О	У	У
Планирование и управление техническим развитием	К	У	-	О	У
Управление качеством выпускаемой продукции	К	У	-	О	У
Управление охраной труда и техникой безопасности	К	У	У	У	О
Управление материально-техническим снабжением	К	О	У	У	-
Управление продажами	К	О	У	У	-
Управление продвижением продукции	К	О	У	У	-
Управление производственным процессом	К	У	У	О	У

**4.2.6 Оформление списка использованных источников**

Во внутритекстовой ссылке на произведение, включенное в список использованных источников, после упоминания о нем или после цитаты в квадратных или круглых скобках проставляют номер, под которым оно значится в библиографическом списке.

**Пример:**

*Основной титульный лист – это титульный лист, являющийся обязательной частью книги, наиболее точно и полно отражающий необходимые титульные элементы и состоящий из лицевой и оборотной сторон [1].*

Если ссылка дается на несколько работ одного автора или на работы нескольких авторов, то в скобках указываются номера этих работ.

**Пример:**

*После заполнения всех титульных элементов, написания аннотации и введения переходят к написанию основной части издания. Некоторые слова могут быть сокращены по определенным правилам, о чем речь пойдет ниже [3; 12].*

Источники в списке могут группироваться в порядке русского алфавита или по видам документов (нормативно-правовые документы, литература).

Источники на иностранных языках располагаются в списке после всех русскоязычных источников в порядке латинского алфавита.

Далее приведены примеры библиографического описания различных видов литературных источников

*Государственные стандарты и сборники документов*

Сборники типовых инструкций по охране труда для рабочих лесной промышленности. – М.: Лесн. пром., 2003. – 471 с.

ГОСТ 7. 9–77. Реферат и аннотация. – М.: Изд-во стандартов, 2007. – 6 с.

*Описание законодательных актов*

О представительствах Министерства по делам Федерации, национальной и миграционной политики РФ за рубежом : указ Президента РФ от 24 февр. 2001 г. № 236 // Рос. газ. – 2010. – 28 февр.

*Описание книги с указанием авторов*

Азимов А. Язык науки / А. Азимов: пер. с англ. И.Э. Лалаянца; под ред. и с предисл. Б.Д. Сергиевского. – М.: Мир, 2011. – 159 с.

Розенталь Д.Э. Словарь-справочник лингвистических терминов: пособие для учителей / Д.Э. Розенталь, М.А. Теленкова. – М.: Просвещение, 2012. – 543 с.

*Описание книги под заглавием*

Книга и время: сб. ст. / сост. В.А. Петрицкий ; Всесоюз. добр. о-во любителей книги — М.: Книга, 2011. — 115 с.

*Книги одного, двух, трех авторов*

Рузавин Г.И. Научная теория: логико-методологический анализ / Г.И. Рузавин. – М.: Мысль, 2011. – 237 с.

Коротеев Л.М. Планирование, организация и управление транспортным строительством / Л.М. Коротеев, Т.Л. Беляев; под ред. Л.М. Коротеева. – М.: Транспорт, 2010. – 286 с.

Госс В.С. Категории современной науки: становление и развитие / В.С. Госс, Э.П. Семенюк, А.Д. Урсул. – М.: Мысль, 2013. – 268 с.

*Книги более трех авторов*

Теория статистики: учебник / Е.Б. Шувалова [и др.]. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 558 с.

*Сборники одного автора*

Методологические проблемы современной науки / сост. Л.Т. Москаленко. – М.: Политиздат, 2013. – 295 с.

*Сборники с коллективом авторов*

Непрерывное образование как педагогическая система: сб. науч. тр. / отв. ред. Н.Н. Нечаев ; Науч.-исслед. НИИ высш. образования. – М.: НИИВО, 2010. – 156 с.

*Составная часть сборника*

Синельников И. Молодой Заболоцкий / И. Синельников // Воспоминание о Н. Заболоцком. – 2-е изд. М., 2011. – С. 101–120.

*Составная часть энциклопедического издания, энциклопедии и словаря*

Каммари М. Национальный вопрос / М. Каммари // Филос. энцикл. М., 2011. Т. 4. С. 11–12.

Ляхов В.Н. Книга / В.Н. Ляхов, Е.Л. Немировский // БСЭ. – 3-е изд. М., 2012. Т. 12. С. 305–310.

*Материалы конференций, съездов*

Проблемы вузовского учебника : тез. докл. Третьей всесоюз. науч. конф. – М.: МИСИ, 2010. – 156 с.

*Описание журнальной статьи*

Сахаров В.А. Рубль считанный и бессчетный / В.А. Сахаров // Экономика и организация пром. пр-ва. 2013. – №10. – С. 195–197

Белох Н.В. Доходы, предложения и цены – проблема сбалансированности / Н.В. Белох, Н.Я. Петрарков, В.П. Русакова // Изв. АН СССР. Сер. экон. 1972. – № 2. – С. 71–77.

*Статьи из ежегодников и статистических сборников*

Народное образование и культура // Россия в цифрах в 2013 – М., 2012. – С. 241–255

*Библиографическое описание электронных источников* осуществляется по тем же правилам, что и изданий на бумажном носителе. После знака // следует либо электронный адрес, либо название электронного ресурса:

Дронов Р.М. Оценка финансового состояния предприятия [электронный ресурс] / Р.М. Дронов, А.И. Разник, Е.М. Бунина // <http://www.spsl.nsk.ru>

При этом следует отметить, что адреса из сети Интернет указываются полностью, с протоколами, т.е. <http://www.yandex.ru/search/index.html>

*Оформление иностранной литературы*

Egger, T. Towards a policy framework for decent work / T. Egger // Inter. Labour rev. – Geneva, 2012. – Vol.141. – №1-2. – P. 161-174.

#### **4.2.7 Оформление приложений**

Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, Ь. После слова «Приложение» следует буква, обозначающая его последовательность. Допускается

обозначение приложений буквами латинского алфавита, за исключением букв I, O.

В случае полного использования букв русского и латинского алфавитов допускается обозначить приложения арабскими цифрами.

Если в работе одно приложение, оно обозначается «Приложение А».

В тексте работы на все приложения должны быть даны ссылки. Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте работы.

Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием *наверху справа* страницы слова «Приложение» и его обозначения.

Приложения, как правило, выполняют на листах формата А4. Допускается оформлять приложения на листах формата А3 и крупнее.

Текст каждого приложения при необходимости может быть разделен на разделы, подразделы, пункты, подпункты, которые нумеруют в пределах каждого приложения. Перед номером ставится обозначение этого приложения.

Приложения должны иметь общую с основной частью работы сквозную нумерацию страниц. Все приложения должны быть перечислены в содержании с указанием их обозначения и названия.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки бакалавра 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Менеджмент организации»

## Выпускная квалификационная работа на тему

---

---

---

Студент группы _____ (номер группы)	_____ (подпись, дата)	_____ (фио полностью)
Руководитель _____ (должность)	_____ (подпись, дата)	_____ (фамилия, инициалы)
_____ (наименование организации)		
Нормоконтролер _____ (должность)	_____ (подпись, дата)	_____ (фамилия, инициалы)
_____ (наименование организации)		

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_)

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

Работа защищена с отметкой \_\_\_\_\_ (протокол ГЭК от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_)

Секретарь ГЭК \_\_\_\_\_ (подпись, дата) \_\_\_\_\_ (фамилия, инициалы)

Пенза \_\_\_\_\_ 2015 \_\_\_\_\_

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
**«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Направление «Менеджмент»  
Профиль «Менеджмент организации»

**«УТВЕРЖДАЮ»**  
Зав. кафедрой «Менеджмент и  
экономическая безопасность»  
**В.Д. Дорофеев**

«    » \_\_\_\_\_ 2014г

**ЗАДАНИЕ**

**на выпускную квалификационную работу студента**

\_\_\_\_\_ (фамилия, имя, отчество)

Тема работы \_\_\_\_\_

1. Утверждена приказом по ФГБОУ ВПО «ПГУ» № \_\_\_\_\_ от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

2. Срок сдачи студентом законченной работы на кафедру за 2 недели до дня защиты

3. Основные источники, необходимые для написания работы: нормативные и правовые акты, научная литература и периодические издания по теме выпускной квалификационной работы и материалы, собранные в ходе прохождения практики.

4. Перечень подлежащих разработке вопросов

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Работа иллюстрируется презентацией материалов, созданной с использованием приложения PowerPoint. Регламент доклада с презентацией материалов составляет 5-7 минут

6. Дата выдачи задания \_\_\_\_\_

Руководитель \_\_\_\_\_ (подпись)

Задание принято к исполнению \_\_\_\_\_ (дата и подпись студента-дипломника)

### РЕФЕРАТ

Пояснительная записка состоит из: 79 листов, 10 рисунков, 14 таблиц, 40 источников, 5 приложений. Графическая часть 8 слайдов.

Объектом разработки является комплекс мероприятий по организации предприятия, специализирующегося на производстве шумозащитных экранов в г. Пензе. Цель работы – разработать комплекс управленческих, маркетинговых, производственных и экономических решений по созданию предприятия по производству шумозащитных экранов в г. Пензе. В процессе работы проведены маркетинговые исследования конкурентов и потребителей, разработаны мероприятия по подготовке производства, продвижению продукции и стимулированию сбыта, оценены конкурентные позиции предприятия и продукта, проведен финансовый анализ инвестиций и результатов запланированных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа имеет высокую степень детализации, поэтому разработанные решения могут быть использованы в производственно-коммерческой деятельности реально создаваемого предприятия.

## Содержание

1 Общие положения	3
1.1 Концепции выпускной квалификационной работы	3
1.2 Общая схема подготовки выпускной квалификационной работы	4
2 Состав выпускной квалификационной работы	7
2.1 Общая структура выпускной квалификационной работы	7
2.2 Структура выпускной квалификационной работы по разделам	9
3 Защита выпускной квалификационной работы	19
4 Общие правила оформления выпускной квалификационной работы	21
4.1 Оформление пояснительной записки	21
4.2 Оформление пояснительной записки	23