

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

КУРГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

Методические указания к выполнению дипломного проекта
для студентов специальности 080507 (061100) «Менеджмент
организации»

Курган 2005

Кафедра «Менеджмент»

Составили: доцент, канд.экон.наук Варламова З.Н.
доцент, канд.экон.наук Семенова Л.М.

Утверждены на заседании кафедры «Менеджмент»

«10 » февраля 2005 г.

Рекомендованы методическим советом университета

«__» _____ 2005 г.

Содержание

Введение	4
1 Организационно-методические вопросы дипломного проектирования	4
1.1 Цели и задачи дипломного проектирования	4
1.2 Порядок выполнения дипломного проекта	5
2 Структура и содержание дипломного проекта	6
2.1 Структура дипломного проекта	6
2.2 Содержание дипломного проекта	7
3 Оформление текстового материала и иллюстраций	28
4 Порядок защиты дипломного проекта	35
5 Требования к отзыву руководителя дипломного проекта	36
6 Требования к рецензированию дипломных проектов	36
Список использованных источников	38
Приложение А. Примерная тематика дипломных проектов по специальности «Менеджмент организации»	39
Приложение Б. Задание на дипломную работу (проект)	40
Приложение В. Протокол заседания Государственной экзаменационной комиссии	42
Приложение Г. Отзыв на выпускную квалификационную работу	44
Приложение Д. Рецензия на дипломную работу (проект)	46

Введение

Дипломное проектирование является заключительным этапом подготовки специалиста по специальности «Менеджмент организации».

Дипломный проект – завершающая процесс обучения квалификационная работа студента, содержащая результаты самостоятельного комплексного решения (проектирования) по определенной теме, включающая аналитическую, расчетную и графическую части.

При написании и защите дипломного проекта выпускник должен продемонстрировать:

- образовательный уровень (общая эрудиция, общепрофессиональные знания, специальные знания);
- квалификационный уровень (умение применять полученные знания для самостоятельного решения прикладных задач по специальности);
- способности к творческой работе;
- умение представлять и защищать свои идеи и предложения.

Методические указания к выполнению дипломного проекта составлены на основе инструктивных материалов Министерства образования РФ, рекомендаций учебно-методического объединения вузов России по образованию в области менеджмента, Положения Курганского государственного университета о выпускных квалификационных работах, а также с учетом требований государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по специальности «Менеджмент организации».

1 ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

1.1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Основные цели дипломного проектирования состоят в следующем:

1 Систематизация, закрепление и расширение теоретических знаний студентов по избранной специальности.

2 Развитие навыков ведения самостоятельной работы и овладения методикой исследования при решении конкретных практических задач менеджмента.

3 Определение степени готовности выпускника к профессиональной деятельности.

В соответствии с указанными целями в процессе выполнения дипломного проекта студент должен решить следующие задачи:

- обосновать актуальность темы дипломного проекта, ее значение для организации;

- изучить теоретические положения, нормативно-техническую документацию, статистические материалы, справочную и научную литературу по теме дипломного проектирования;
- проанализировать сложившуюся в организации ситуацию с точки зрения маркетинговых, финансовых, организационных, управленческих аспектов деятельности, выявить проблемы и определить пути их решения;
- на основе проведенного анализа разработать проектные управленческие решения, направленные на повышение эффективности функционирования организации с учетом темы дипломного проекта;
- оценить результаты предлагаемых управленческих решений и их последствия (экономические, финансовые, социальные, экологические), коммерческую (бюджетную, экономическую) эффективность дипломного проекта в целом;
- оформить дипломный проект в соответствии с нормативными требованиями, предъявляемыми к подобным материалам.

1.2 ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

Темы и руководители дипломных проектов утверждаются приказом ректора университета.

Проект приказа готовится выпускающей кафедрой.

В необходимых случаях (по решению выпускающей кафедры) назначаются консультанты по отдельным разделам исследования (проектирования) из числа преподавателей или специалистов других организаций в соответствующей сфере деятельности.

В обязанности руководителя дипломного проекта входит:

- своевременная выдача задания на работу (проект);
- систематические консультации с целью оказания методической и организационной помощи;
- контроль за работой студента;
- проверка содержания и оформления всех составных частей проекта;
- подготовка отзыва на дипломный проект.

Тематика проектов должна характеризоваться теоретической или практической значимостью, актуальностью, отражать реальные потребности практики. В прикладных темах предпочтение отдается темам, сформулированным по заявкам предприятий и организаций. Студент может предложить свою тему с необходимым обоснованием. Допускается выполнение комплексного проекта по одной теме несколькими выпускниками, однако каждый из них должен отвечать за конкретную часть, удовлетворяющую вышеназванным требованиям.

Примерная тематика дипломных проектов приведена в приложении А.

Нормативным документом, устанавливающим объем отдельных разделов дипломного проекта, границы и глубину исследования темы, сроки представления является задание на дипломный проект.

Тема дипломного проекта в задании должна формулироваться в строгом соответствии с приказом ректора университета. Изменение темы проекта осуществляется в виде исключения и оформляется в установленном порядке приказом ректора не позднее, чем за месяц до защиты.

Форма задания приведена в приложении Б.

Требования к содержанию разделов в заданиях устанавливаются данными методическими указаниями. Задание на дипломный проект составляется не позднее одной недели с начала срока выполнения работы, установленного учебным графиком.

Задание на проект утверждается деканом факультета. Задание составляется в двух экземплярах, один из которых брошюруется в проект (записку), второй сдается на кафедру для комплектования документов на защиту проектов.

Расписание консультаций руководителей составляется выпускающей кафедрой до начала выполнения дипломных проектов, утверждается деканом факультета и вывешивается на доску объявлений кафедры.

2 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

2.1 СТРУКТУРА ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

Дипломный проект состоит из расчетно-пояснительной записки и графической (демонстрационной) части.

Независимо от избранной темы рекомендуется придерживаться следующей структуры дипломного проекта.

Введение.

1 Краткая характеристика объекта дипломного проектирования.

2 Аналитический обзор функционирования объекта дипломного проектирования.

2.1 Экспресс-анализ деятельности организации.

2.2 Анализ и оценка менеджмента (организационно-управленческий анализ) организации.

2.3 Углубленный анализ отдельных сторон деятельности организации в соответствии с темой дипломного проекта.

2.4 Выводы по анализу.

3 Проект управленческих решений по повышению эффективности функционирования организации в соответствии с темой дипломного проекта.

3.1 Разработка конкретных управленческих решений в соответствии с темой дипломного проекта.

3.2 Компьютерное обеспечение проекта.

- 3.3 Оценка проекта (расчет эффективности).
- Заключение.
- Список использованных источников.
- Приложения.
- Графическая (демонстрационная) часть.

2.2 СОДЕРЖАНИЕ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

ВВЕДЕНИЕ

Во введении должна быть обоснована актуальность темы дипломного проекта, определены объект и предмет исследования, сформулированы цели и задачи проекта.

РАЗДЕЛ 1. КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЪЕКТА ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Характеристика объекта исследования должна включать следующее:

- 1 Полное и сокращенное наименование организации.
- 2 Организационно-правовая форма организации и форма собственности.
- 3 Миссия организации.
- 4 Масштаб деятельности предприятия. Основные направления деятельности.
- 5 Характер производственной кооперации, система снабжения и сбыта.
- 6 Степень механизации и автоматизации производства и процессов управления.
- 7 Уровень специализации, кооперирования и концентрации производства.
- 8 Организационная структура производства (организационно-правовые формы структурных подразделений и характер организационных отношений между ними).

РАЗДЕЛ 2. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОБЪЕКТА ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Цель данного этапа дипломного проектирования состоит в оценке и поиске путей наиболее эффективного использования ресурсов организации в процессе реализации ее миссии в конкретных условиях.

Логика аналитической работы предполагает ее организацию в виде трехмодульной структуры:

- экспресс-диагностика состояния организации;
- анализ и оценка менеджмента (организационно-управленческий анализ) организации;
- углубленный анализ отдельных сторон деятельности организации в зависимости от темы дипломного проекта.

Материалами для анализа могут быть планы работы организаций, годовые отчеты, статистическая отчетность и другая служебная документация, собранная и изученная студентом во время прохождения преддипломной практики.

Анализ состояния дел в организации предполагает обработку собранных статистических материалов за 3-5 лет. Обработку и анализ цифровой информации следует проводить с помощью современных методов экономического и социологического анализа.

Организационно-управленческий анализ может быть выполнен по следующим направлениям [6]:

- установление и анализ системы целей организации и стратегий их достижения;
- анализ существующей организационной структуры;
- анализ процессов управления;
- анализ информационной структуры (структуры информации) организации;
- анализ организационной культуры.

Схема организационно-управленческого анализа организации приведена в таблице 1.

Таблица 1 - Схема организационно-управленческого анализа организации

Направления анализа	Содержание	Источники информации
1. Анализ системы целей организации и стратегий их достижения	Выявление и анализ миссии организации, целей и ограничений на их достижение, определение и анализ стратегий организации	Организационная документация, интервью, плановая документация, результаты стратегического анализа
2. Анализ организационной структуры	Исследование существующих организационно-структурных единиц и их взаимосвязей	Организационная и другая документация, наблюдения, интервью, анкетирование
3. Анализ процессов управления	Идентификация, моделирование и анализ процессов	Организационная документация, интервью, результаты анализа организационной структуры
4. Анализ структуры информации	Анализ и структуризация информации, циркулирующей в организации	Документация организации
5. Анализ организационной культуры	Исследование внутрифирменных символов, историй и церемоний	Наблюдения, организационная документация

Результатом аналитической работы должно стать обоснование мероприятий и рекомендуемых направлений по улучшению деятельности организации в соответствии с темой дипломного проекта.

РАЗДЕЛ 3. ПРОЕКТ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В СООТВЕТСТВИИ С ТЕМОЙ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

В данном разделе – проектной части дипломного проекта – на основе результатов анализа и в зависимости от темы дипломного проекта осуществляется разработка организационно-экономических мероприятий, направленных на повышение эффективности функционирования организации. Раскрывается содержание каждого мероприятия, выполняются необходимые расчеты.

В связи с разнообразием тематики дипломных проектов не представляется возможным дать подробные универсальные методические рекомендации по содержанию проектной части.

КОМПЬЮТЕРНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА

Данный раздел проекта предусматривает использование персонального компьютера и соответствующего программного обеспечения для расчета тех или иных показателей и оформления проекта.

Содержание данного раздела дипломного проекта может содержать экономическо-математическую модель объекта исследования, решения конкретной управленческой задачи.

РАЗДЕЛ 4. ОЦЕНКА ПРОЕКТА (РАСЧЕТ ЭФФЕКТИВНОСТИ)

4.1 Особенности расчета экономической эффективности инвестиционных проектов

Эффективность инвестиционного проекта характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов проекта.

Различают следующие показатели эффективности инвестиционного проекта: показатели коммерческой (финансовой) эффективности, учитывающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников; показатели бюджетной эффективности, отражающие финансовые последствия проекта для федерального, регионального и местного бюджета; показатели экономической эффективности, учитывающие затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых результатов.

4.1.1 Коммерческая эффективность

Оценка коммерческой эффективности инвестиционного проекта осуществляется с использованием следующих показателей:

- 1) чистый дисконтированный доход;
- 2) дисконтированный период (срок) окупаемости;
- 3) внутренняя норма доходности;
- 4) рентабельность инвестиций.

Чистый дисконтированный доход (Net Present Value) представляет собой разность между приведенными к началу реализации проекта поступлениями от реализации проекта и инвестиционными затратами:

$$NPV = \sum_{t=0}^T P_t \cdot DF_t - IN , \quad (1)$$

где P_t - денежный поток поступлений и платежей от оперативной (производственной) деятельности предприятия в году t ;

DF_t - коэффициент дисконтирования для года t ;

IN - инвестиционные затраты;

T - продолжительность периода реализации проекта.

Формула применима лишь в том случае, если инвестиционные затраты имеют место только в начальном (нулевом) году реализации проекта.

Для общего случая формула имеет вид:

$$NPV = \sum_{t=0}^T (P_t - IN_t) DF_t , \quad (2)$$

где IN_t – инвестиционные затраты в году t .

Чистый дисконтированный доход можно также рассматривать как сумму дисконтированного денежного потока за период реализации проекта:

$$NPV = \sum_{t=0}^T NCF_t \cdot DF_t , \quad (3)$$

где NCF_t – чистый денежный поток в году t .

Коэффициент дисконтирования (Discount Factor – DF) для года t определяется по формуле:

$$DF_t = \frac{1}{\left(1 + \frac{RD}{100}\right)^t} , \quad (4)$$

где RD – ставка дисконтирования (Rate of Discount – RD), %.

Схема формирования чистого денежного потока и расчета величины NPV представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Схема формирования чистого денежного потока и расчета чистого дисконтированного дохода

Показатели	Значение показателя по годам расчетного периода				
	0	1	2	...	T
<p>I. Производственная деятельность</p> <p>1. Поступления от продаж</p> <p>2. Переменные расходы</p> <p>3. Постоянные расходы (без амортизации всех видов активов)</p> <p>4. Проценты по кредитам, налоги</p>					
<p>5. Cash Flow от производственной деятельности</p> <p>II. Инвестиционная деятельность</p> <p>6. Поступления от продажи активов</p> <p>7. Затраты на приобретение активов</p>					
<p>8. Cash Flow от инвестиционной деятельности</p> <p>III. Финансовая деятельность</p> <p>9. Собственный (акционерный) капитал</p> <p>10. Долгосрочные кредиты</p> <p>11. Погашение задолженностей по кредитам</p> <p>12. Выплаты дивидендов</p>					
<p>13. Cash Flow от финансовой деятельности</p> <p>14. Cash Flow на конец года</p> <p>15. Чистый денежный поток средств Net Cash Flow</p> <p>16. Коэффициент дисконтирования</p> <p>17. Дисконтированный чистый денежный поток</p> <p>18. Дисконтированный чистый денежный поток нарастающим итогом</p>					

В качестве значения ставки дисконтирования могут быть использованы:

- действующие усредненные процентные ставки по долгосрочным кредитам банка;

- средневзвешенная стоимость капитала предприятия.

Средневзвешенная стоимость капитала – это средневзвешенная посленалоговая цена, в которую обходятся предприятию собственные и заемные источники финансирования.

Дисконтированным периодом окупаемости (Discounted Payback Period - DPP) называется период времени, за который дисконтированные поступления от оперативной деятельности предприятия покроют инвестиции, т.е. значение дисконтированного периода окупаемости определяется из соотношения:

$$\sum_{t=0}^{DPP} P_t \cdot DF_t = IN \quad (5)$$

Внутренняя норма доходности (Internal Rate of Return – IRR) – это то значение ставки дисконтирования, при котором сумма дисконтированных поступлений денежных средств равна сумме дисконтированных платежей или чистый дисконтированный доход равен нулю.

Таким образом, значение внутренней нормы доходности определяется из соотношения:

$$\sum_{t=0}^T \frac{P_t}{\left(1 + \frac{IRR}{100}\right)^t} - IN = 0 \quad (6)$$

Расчет внутренней нормы доходности осуществляется либо методом итерационного подбора ставки дисконтирования, либо с использованием встроенной функции расчета IRR для специальных микрокалькуляторов и пакетов деловых программ для ПЭВМ.

Рентабельность инвестиций (Profitability Index – PI), определяется отношением приведенных поступлений от реализации проекта к приведенным инвестиционным затратам:

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^T P_t \cdot DF_t}{\sum_{t=0}^T IN \cdot DF_t} \quad (7)$$

Инвестиционный проект считается эффективным, если величина чистого дисконтированного дохода положительна, внутренняя норма доходности больше ставки дисконтирования, рентабельность инвестиций больше единицы, а срок окупаемости минимален.

Обязательным условием реализации проекта является наличие положительного Cash-Flow (остатка денежной наличности) от всех видов деятельности на любом шаге расчета. Поэтому прежде чем приступить к

расчету показателей эффективности, необходимо проверить соблюдение данного условия.

Если инвестиции, вкладываемые в проект (мероприятие) не влияют на увеличение объема выпуска и объема реализации продукции, а лишь оказывают влияние на изменение текущих затрат на производство, прогноз денежных потоков можно представить в следующем упрощенном виде (таблица 3).

Таблица 3- Прогноз денежных потоков

Показатели	Годы					
	0	1	2	3	4	5
1. Инвестиции в проект (мероприятие)						
2. Приращение доходов и расходов						
- затраты на материалы						
- заработная плата						
- электроэнергия						
- энергия тепловая						
- текущий ремонт оборудования						
- амортизация нового оборудования						
- отмененная амортизация заменяемого оборудования						
- проценты за кредит						
Итого: экономия расходов						
Изменение налога на прибыль						
Приращение доходов от инвестиций						
3. Коррекция денежных потоков						
- амортизация нового оборудования						
- отмененная амортизация заменяемого оборудования						
- продажа старого оборудования						
- остаточная стоимость внедряемого оборудования						
4. Чистый денежный поток средств						
5. Коэффициент дисконтирования						
6. Дисконтированный чистый поток						
7. Дисконтированный чистый поток нарастающим итогом						

4.1.2 Бюджетная эффективность

Показатели бюджетной эффективности отражают влияние результатов осуществления проекта на доходы и расходы соответствующего (федерального, регионального или местного) бюджета.

Основным показателем бюджетной эффективности, используемым для обоснования предусмотренных в проекте мер федеральной, региональной финансовой поддержки, является бюджетный эффект.

Бюджетный эффект (B_t) для t -го года осуществления проекта определяется как превышение доходов соответствующего бюджета (D_t) над расходами (P_t) в связи с осуществлением данного проекта:

$$B_t = D_t - P_t \quad (8)$$

Интегральный бюджетный эффект $B_{\text{инт}}$ рассчитывается как сумма дисконтированных годовых бюджетных эффектов или как превышение интегральных доходов бюджета ($D_{\text{инт}}$) над интегральными бюджетными расходами ($P_{\text{инт}}$).

В состав расходов бюджета включаются:

- средства, выделяемые для прямого бюджетного финансирования проекта;
- кредиты Центрального, региональных и уполномоченных банков для отдельных участников реализации проекта, выделяемые в качестве заемных средств, подлежащих компенсации за счет бюджета;
- прямые бюджетные ассигнования на надбавки к рыночным ценам на топливо и энергоносители;
- выплаты пособий для лиц, остающихся без работы в связи с осуществлением проекта (в том числе - при использовании импортного оборудования и материалов вместо аналогичных отечественных);
- выплаты по государственным ценным бумагам;
- государственные, региональные гарантии инвестиционных рисков иностранным и отечественным участникам;
- средства, выделяемые из бюджета для ликвидации последствий возможных при осуществлении проекта чрезвычайных ситуаций и компенсации иного возможного ущерба от реализации проекта.

В состав доходов бюджета включаются:

- налог на добавленную стоимость, и все иные налоговые поступления (с учетом льгот), рентные платежи данного года в бюджет с российских и иностранных предприятий и фирм-участников в части, относящейся к осуществлению проекта;
- увеличение (со знаком «минус» - уменьшение) налоговых поступлений от сторонних предприятий, обусловленное влиянием реализации проекта на их финансовое положение;
- поступающие в бюджет таможенные пошлины и акцизы по продуктам (ресурсам), производимым (затрачиваемым) в соответствии с проектом;

- эмиссионный доход от выпуска ценных бумаг под осуществление проекта;

- дивиденды по принадлежащим государству, региону акциям и другим ценным бумагам, выпущенным с целью финансирования проекта;

- поступления в бюджет подоходного налога с заработной платы российских и иностранных работников, начисленных за выполнение работ, предусмотренных проектом;

- поступления в бюджет платы за пользование землей, водой и другими природными ресурсами, платы за недра, лицензии на право ведения геологоразведочных работ и т.п. в части, зависящей от осуществления проекта;

- доходы от лицензирования, конкурсов и тендеров на разведку, строительство и эксплуатацию объектов, предусмотренных проектом;

- погашение льготных кредитов на проект, выделенных за счет средств бюджета, и обслуживание этих кредитов;

- штрафы и санкции, связанные с проектом, за нерациональное использование материальных, топливно-энергетических и природных ресурсов.

К доходам бюджета приравниваются также поступления во внебюджетные фонды – пенсионный фонд, медицинского и социального страхования – в форме обязательных отчислений по заработной плате, начисляемой за выполнение работ, предусмотренных проектом.

На основе показателей годовых бюджетных эффектов определяются также дополнительные показатели бюджетной эффективности:

- внутренняя норма бюджетной эффективности, рассчитываемая по принципам, изложенным ранее;

- срок окупаемости бюджетных затрат;

- степень финансового участия государства (региона) в реализации проекта, рассчитываемая по формуле:

$$d = \frac{P_{\text{инт}}}{Z_{\text{инт}}}, \quad (9)$$

где $P_{\text{инт}}$ - интегральные бюджетные расходы;

$Z_{\text{инт}}$ - интегральные затраты по проекту, рассчитываемые на уровне государства и региона.

4.1.3 Экономическая эффективность

Показатели народнохозяйственной экономической эффективности отражают эффективность проекта с точки зрения интересов всего народного хозяйства в целом, а также для участвующих в осуществлении проекта регионов (субъектов федерации), отраслей, организаций и предприятий.

Сравнение различных проектов (вариантов проекта), предусматривающих участие государства, выбор лучшего из них и

обоснование размеров и форм государственной поддержки проекта производится по наибольшему значению показателя интегрального народнохозяйственного экономического эффекта.

Расчеты показателей экономической эффективности для указанных субъектов производятся по общим формулам.

При расчетах показателей экономической эффективности на уровне народного хозяйства в состав результатов проекта включаются (в стоимостном выражении):

- конечные производственные результаты (выручка от реализации на внутреннем и внешнем рынке всей произведенной продукции, кроме продукции, потребляемой российскими предприятиями-участниками). Сюда же относится и выручка от продажи имущества и интеллектуальной собственности (лицензий на право использования изобретения, ноу-хау, программ для ЭВМ и т.п.), создаваемых участниками к ходе осуществления проекта;

- социальные и экологические результаты, рассчитанные исходя из совместного воздействия всех участников проекта на здоровье населения, социальную и экологическую обстановку в регионах;

- прямые финансовые результаты;

- кредиты и займы иностранных государств, банков и фирм, поступления от импортных пошлин и т.п.

Необходимо учитывать также косвенные финансовые результаты, обусловленные осуществлением проекта, изменения доходов сторонних предприятий и граждан, рыночной стоимости земельных участков, зданий и иного имущества, а также затраты на обусловленную реализацией проекта консервацию или ликвидацию производственных мощностей, потери природных ресурсов и имущества от возможных аварий и других чрезвычайных ситуаций.

Социальные, экологические, политические и иные результаты, неподдающиеся стоимостной оценке, рассматриваются как дополнительные показатели народнохозяйственной эффективности и учитываются при принятии решения о реализации и (или) о государственной поддержке проектов.

В состав затрат проекта включаются предусмотренные в проекте и необходимые для его реализации текущие и единовременные затраты участников осуществления проекта, исчисленные без повторного счета одних и тех же затрат и без учета затрат одних участников в составе результатов других участников.

При расчетах показателей экономической эффективности на уровне региона (отрасли) в состав результатов проекта включаются:

- региональные (отраслевые) производственные результаты - выручка от реализации продукции, произведенной участниками проекта - предприятиями региона (отрасли), за вычетом потребленной этими же или другими участниками проекта - предприятиями региона (отрасли);

- социальные и экологические результаты, достигаемые в регионе (на предприятиях отрасли);

- косвенные финансовые результаты, получаемые предприятиями и населением региона (предприятиями отрасли).

В состав затрат при этом включаются только затраты предприятий-участников проекта, относящихся к соответствующему региону (отрасли) также без повторного счета одних и тех же затрат и без учета затрат одних участников в составе результатов других участников.

При расчетах показателей экономической эффективности на уровне предприятия в состав результатов проекта включаются:

- производственные результаты - выручка от реализации произведенной продукции за вычетом израсходованной на собственные нужды;

- социальные результаты в части, относящейся к работникам предприятия и членам их семей.

В состав затрат при этом включаются только единовременные и текущие затраты предприятия без повторного счета (в частности, не допускается одновременный учет единовременных затрат на создание основных средств и текущих затрат на их амортизацию).

4.2 Оценка уровня эффективности производства и управления

Для оценки уровня эффективности производства и управления может быть использован метод динамических нормативов эффективности.

Сущность оценки эффективности по динамическим нормативам заключается в следующем. Известно, что повышение эффективности производства состоит прежде всего в том, чтобы результаты производства росли быстрее, чем затраты на него. Эффективность производства растет, если темпы роста показателей результатов опережают темпы роста показателей затрат и ресурсов производства. Так, повышение производительности труда обеспечивается при темпе роста объема выручки, опережающем темп роста численности работающих, улучшение использования производственных фондов достигается, если объем продукции растет более быстрыми темпами, чем стоимость фондов. При этом повышение фондовооруженности будет достигнуто при более быстром увеличении стоимости фондов по сравнению с численностью работающих.

Упорядочение первичных показателей результатов, затрат и ресурсов по приоритетам темпов их роста представляет собой систему динамических нормативов эффективности. Набор показателей, с помощью которых задаются эти нормативы, носит название нормативной системы показателей (НСП).

Показатели, включаемые в НСП, и характер их упорядочения зависят от специфики хозяйственной деятельности.

При этом необходимо установить рациональные соотношения (приоритеты) темпов роста, то есть установить нормативные ранги.

Для определения нормативных темпов роста используются показатели, рассчитанные на основании сравнения задания и базового уровня значения показателя, достигнутого к началу прогнозируемого периода. На основании этих показателей определяется уровень эффективности производства, заложенный в прогноз. Эффективность же управления определяется не по приросту частных показателей, а по изменению этого прироста от периода к периоду. При этом наиболее эффективное управление достигается тогда, когда темпы темпов роста показателей результатов опережают темпы темпов роста показателей затрат и ресурсов. Другими словами, оценка эффективности управления отражает тенденцию изменения показателей, насколько замедлился или увеличился рост показателей, либо сократилось (изменилось) снижение их уровней. Управление эффективно, если в каждом периоде работникам управления удается не только сохранить достигнутые положительные тенденции в развитии предприятия, но и исправить негативную тенденцию изменения другой части показателей.

Уровни эффективности производства и управления определяются по формулам коэффициентов ранговой корреляции Кэнделла, Спирмена и по результирующему коэффициенту.

Коэффициент ранговой корреляции Кэнделла:

$$K_{\text{с}} = 1 - \frac{4 \sum_{i=1}^n m_i}{n(n-1)} \quad (10)$$

Коэффициент ранговой корреляции Спирмена:

$$K_{\text{к}} = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n y_i^2}{n(n^2 - 1)}, \quad (11)$$

где $\sum_{i=1}^n m_i$ - число нарушенных нормативных отношений темпов роста i -ых показателей;

n - число показателей в нормативной системе;

y_i - разность рангов i -го показателя в фактическом и нормативном упорядочении темпов роста.

Результирующий коэффициент:

$$K_{\text{р}} = [(1 + K_{\text{с}}) + (1 + K_{\text{к}})] : 4 \quad (12)$$

Значения $K_{\text{с}}$ и $K_{\text{к}}$ изменяются от -1 до +1. Оценка «+1» соответствует деятельности с наивысшей эффективностью, при «-1» происходит ухудшение

абсолютно всех соотношений показателей. Нулевую оценку эффективности получает деятельность предприятия, приведшая к улучшению (ухудшению) половины показателей.

Значения K_p изменяются от 0 до 1. Значение $K_p = 0,5$ соответствует середине шкалы оценок K_3 и K_4 .

Расчеты величин $\sum_{i=1}^n m_i$ и $\sum_{i=1}^n y_i^2$ выполняются в форме таблицы 4.

Показатели вписываются в таблицы в порядке убывания нормативных рангов. Нормативные ранги, как было сказано выше, присваиваются показателям, исходя из рациональных соотношений темпов роста. Фактические ранги присваиваются по принципу: первый - показателю, имеющему наибольший темп роста, второй - показателю, с темпом меньшим, чем у первого показателя, но более высоким, чем у всех оставшихся и так далее. Число перестановок (нарушенных нормативных соотношений) определяется следующим образом. Для каждого показателя из графы 5 табл.3 подсчитывается количество показателей, которые должны по нормативу идти после него, то есть иметь менее значимый ранг, а фактически находятся впереди.

Таблица 4 - Расчет уровня эффективности производства

Наименование показателя	Базовый период	Прогнозируемый период	Темп роста % (гр.3 : гр.2)	Ранги (приоритеты) темпов роста		Число перестановок показателей (m_i)	Разность рангов (гр.5 - гр.6) (y_i)	Квадрат разности рангов (y_i^2)
				фактические	нормативные			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Выручка					1			
Прибыль					2			
Количество единиц продукции					3			

Расчет уровня эффективности управления производится в таблице аналогичной формы, несколько меняется только содержание граф 2, 3, 4 (таблица 5).

Таблица 5 - Фрагмент таблицы по расчету уровня эффективности управления

Темпы роста, %		Темпы темпов роста, % (гр.3 : гр.2)
в базовом периоде	в прогнозируемом периоде	
2	3	4

В графу 3 таблицы 5 переносятся данные графы 4 таблицы 4, а в графу 2 таблицы 5 заносятся данные, фактической динамики предыдущего периода.

По результатам расчетов делаются выводы, дается оценка уровню эффективности производства и управления, указываются факторы, отрицательно и положительно повлиявшие на уровень эффективности, какие негативные тенденции (благодаря эффективному управлению) стали замедляться, а положительные - нарастать. Следует также установить причину значительных расхождений между уровнем эффективности производства и уровнем эффективности управления.

4.3 Оценка эффективности системы менеджмента

Для определения экономической эффективности управленческого труда используются различные способы: по показателям предприятия и функционированию труда управленческого персонала; по объему передаваемой информации; по качеству и скорости принимаемых решений; по выполнению функций управленческих звеньев.

К количественным показателям, характеризующим труд в сфере управления, относятся:

- 1) снижение трудоемкости обработки управленческой информации;
- 2) сокращение управленческого персонала;
- 3) сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда, механизации и автоматизации трудоемких операций в сфере управления.

Классический метод определения экономической эффективности включает в себя отношение экономических результатов труда к затратам труда. Поскольку прямая оценка результатов труда в управлении ограничена, как правило, используется косвенная оценка, включающая определение удельного вклада работников в итоговые показатели деятельности аппарата управления, реализуемые в конечных результатах деятельности управляемого объекта. Схема формирования эффективности управления представлена на рисунке 1.

Основными понятиями эффективности системы управления любого уровня являются:

- эффективность труда работника управления;
- эффективность управленческой деятельности аппарата управления или отдельных его органов и подразделений;



Рисунок 1 - Схема формирования эффективности управления

- эффективность процесса управления (при выработке и реализации конкретного управленческого решения);
- эффективность системы управления (с учетом иерархии управления);
- эффективность механизма управления (методов, рычагов, стимулов и форм управления).

Соотношение результативности управления \mathcal{E}_y и удельных управленческих затрат Y_3 дает показатель для сравнительной оценки эффективности управления:

$$E_y = \frac{\mathcal{E}_y}{Y_3}. \quad (13)$$

В качестве первой составляющей показателя эффективности управления - результативности - можно рекомендовать два показателя: рост (прирост) производительности труда и соотношение темпов прироста производительности труда и фондовооружённости.

Выбор соотношения прироста производительности труда T_1 к приросту фондовооружённости T_2 как результата управленческой деятельности обусловлен тем, что эта величина влияет на уровень всех важнейших экономических показателей. В свою очередь, величина этого отношения зависит от результативности управления. Кроме того, именно отношение прироста производительности труда к приросту фондовооружённости позволяет судить о текущей эффективности управления в анализируемом периоде, в то время как отношение абсолютных величин неизбежно отражало бы результаты прошлых лет.

Второй составляющей показателя эффективности управления является величина затрат на управление Y_3 . Однако в своем абсолютном значении она не может быть использована для сравнительной оценки вследствие различия управляемых объектов. Поэтому необходимо исчислять относительные величины, т.е. удельные затраты на управление.

К удельным показателям относятся: затраты на управление в издержках производства; затраты на управление, приходящиеся на 1 руб. (тыс., млн руб.) производственных фондов; затраты на управление, приходящиеся на одного работающего.

В качестве базового показателя определения удельных затрат на управление Y_3 в расчетах принята стоимость производственных фондов Φ_n . Данный показатель - наиболее устойчивый экономический параметр объекта управления, он служит базой для определения рентабельности производства. Формула (1) приобретает следующий вид:

$$\mathcal{E}_y = \frac{P_y}{Y_3} = \frac{T_1}{T_2} \div \frac{Z_y \cdot 100}{\Phi_n} = \frac{T_1 \cdot \Phi_n}{T_2 \cdot Z_y \cdot 100}. \quad (14)$$

При сравнении систем управления преимущество отдается системе с более высоким показателем эффективности.

Пример расчета эффективности систем управления приведен в таблице 6.

Таблица 6 - Расчет эффективности систем управления

Сравниваемые системы управления	Прирост производительности труда		Прирост фондовооруженности		Результативность управления ($T_1: T_2$)	Удельные затраты на управление $Z_y/\Phi_n \cdot 100$	Эффективность управления (P_y/Y_3)
	величина прироста, руб.	темпы прироста, T_1	величина прироста, руб.	темпы прироста, T_2			
Предприятие 1	710	0,070	235	0,060	1,16	4,0	0,29
Предприятие 2	420	0,040	237	0,036	1,05	2,81	0,37

4.4 Оценка эффективности управления персоналом

Методики оценки эффективности базируются на экспертных оценках, методах экономического анализа, балльном методе.

Эффективность процесса управления персоналом определяется как отношение фактически достигнутых показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности, взвешенных с помощью весовых коэффициентов и функций стимулирования относительно нормативного значения эффективности, равного 100 баллам.

При этом оценка осуществляется с помощью определенного состава экономических, социальных и организационных показателей, отбираемых методами экспертных оценок и корреляционного анализа и характеризующих конечные результаты деятельности организации, трудовую и социальную деятельность персонала.

Соизмеримость различных экономических и социальных показателей с учетом их важности осуществляется в комплексном показателе эффективности процесса управления персоналом с помощью весовых

коэффициентов, определенных методом экспертных оценок и ранговой корреляции.

Комплексный показатель эффективности рассчитывается в виде суммы баллов с приведением к балльной шкале измерения (100 баллов). Этим обеспечивается сопоставимость количества и качества труда в производстве и управлении, а также различных подразделений организации.

Комплексный показатель эффективности работы персонала (Π) измеряется в баллах и является средним арифметическим взвешенным отношением суммы значений частных показателей к сумме весовых коэффициентов:

$$\Pi = \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_i}{\sum_{i=1}^n B_i}, \quad (15)$$

где n - число значений частных показателей эффективности.

Долю того или иного показателя в общей эффективности работы характеризуют их значения. Расчет значений осуществляется на основе скорректированных показателей и весовых коэффициентов по формуле:

$$\Pi_i = V_i \cdot B_i, \quad (16)$$

где Π_i - значение i -го частного показателя эффективности процесса управления персоналом, баллы;

B_i - весовой коэффициент i -го частного показателя, доли.

Весовой коэффициент показывает относительную важность экономического или социального показателя в общей совокупности показателей эффективности.

Полученное значение в баллах отражает долю конкретного частного показателя в эффективности процесса управления персоналом организации. Последовательность расчета эффективности работы состоит из следующих этапов:

- 1) определение состава экономических и социальных показателей, характеризующих эффективность процесса управления персоналом;
- 2) выбор математических функций экономического стимулирования частных показателей эффективности работы;
- 3) определение весовых коэффициентов частных показателей эффективности работы (важности);
- 4) обоснование способа расчета комплексного показателя эффективности процесса управления персоналом;
- 5) проведение расчетов.

Состав экономических и социальных показателей устанавливается на основе изучения нормативно – законодательных актов РФ, форм и инструкций по составлению статистической и оперативной отчетности. На

каждом конкретном предприятии (организации) состав показателей уточняется и конкретизируется методом экспертных оценок при определении весовых коэффициентов частных показателей эффективности работы.

В таблице 7 приведена матрица оценки эффективности процесса управления персоналом, в которой состав экономических и социальных показателей, а также их весовые коэффициенты были сформированы на основе социологического опроса руководителей двадцати промышленных предприятий [11].

Оценка комплексного показателя эффективности процесса управления персоналом зависит от его численного значения (таблица 8).

Таблица 8 - Оценка процесса управления персоналом

Числовое значение комплексного показателя	Оценка процесса управления персоналом	Состояние эффективности деятельности
Менее 95 баллов	Неудовлетворительно	Снижение (либо стагнация)
От 95 до 100 баллов	Удовлетворительно	Стабильно (либо рост)
От 100 до 105 баллов	Хорошо	Рост
Более 105 баллов	Отлично	Рост

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении формулируются основные выводы и результаты проекта, оценивается полнота решения поставленных целей и задач дипломного проектирования, оценивается возможность реализации результатов проекта на практике.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

В список включаются все использованные в ходе дипломного проектирования источники. Сведения о книгах и статьях должны соответствовать правилам библиографического описания.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложения содержат вспомогательный материал, уточняющий основную часть проекта (формы статистической отчетности, промежуточные расчеты, анкеты и т.п.).

Приложения оформляются как продолжение текстовой части со сквозной нумерацией страниц.

Объем приложений не включается в объем расчетно-пояснительной записки.

Таблица 7 - Матрица оценки эффективности процесса управления персоналом

Код показателя	Наименование показателя (частные показатели)	Базисное значение	Фактическое значение	Процент выполнения (гр.2/гр.1)*100	Функция стимулирования	Скорректированный показатель Гр.5=гр.4 (гр.3)	Весовой коэффициент, доли	Значение частного показателя баллы (гр.5*гр.6)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
01	Прибыль от реализации, руб.	P_1^6	P_1^{ϕ}	X_1	$Y=X$	Y_1	B_1	$П_1$
02	Рентабельность продаж, %	P_2^6	P_2^{ϕ}	X_2	$Y=X$	Y_1	B_2	$П_2$
03	Производительность, руб./чел.	P_3^6	P_3^{ϕ}	X_3	$Y=X$	Y_2	B_3	$П_3$
04	Выручка от реализации	P_4^6	P_4^{ϕ}	X_4	$Y=X$	Y_3	B_4	$П_4$
05	Затраты на 1 рубль продукции, коп.	P_5^6	P_5^{ϕ}	X_5	$Y=200-X$	Y_4	B_5	$П_5$
06	Фондоотдача, руб.	P_6^6	P_6^{ϕ}	X_6	$Y=X$	Y_5	B_6	$П_6$
07	Текучесть, %	P_7^6	P_7^{ϕ}	X_7	$Y=200-X$	Y_6	B_7	$П_7$
08	Индекс темпов роста производительности труда и ФОТ	P_8^6	P_8^{ϕ}	X_8	$Y=X$	Y_7	B_8	$П_8$
09	Качество продукции, %	P_9^6	P_9^{ϕ}	X_9	$Y=X$	Y_8	B_9	$П_9$

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
10	Коэффициент оборачиваемости, раз	P_{10}^6	$P_{1\phi}^6$	X_{10}	$Y=X$	Y_9	B_{10}	Π_{10}
11	Коэффициент рентабельности активов	P_{11}^6	P_{11}^{ϕ}	X_{11}	$Y=X$	Y_{11}	B_{11}	Π_{11}
12	Коэффициент общего покрытия	P_{12}^6	P_{12}^{ϕ}	X_{12}	$Y=X$	Y_{12}	B_{12}	Π_{12}
13	Коэффициент соответствия условий труда существующим нормам и стандартам	P_{13}^6	P_{13}^{ϕ}	X_{13}	$Y=X$	Y_{13}	B_{13}	Π_{13}
14	Социально- психологический климат, баллы	P_{14}^6	P_{14}^{ϕ}	X_{14}	$Y=X$	Y_{14}	B_{14}	Π_{14}
	Комплексный показатель							Π

ГРАФИЧЕСКАЯ (ДЕМОНСТРАЦИОННАЯ) ЧАСТЬ

Графическая часть дипломного проекта может быть представлена в виде рисунков, схем, таблиц, графиков и диаграмм, которые должны наглядно дополнять и подтверждать изложенный в тексте материал. Графическая часть оформляется в соответствии с требованиями ГОСТов и визируется руководителем.

Объем графической (демонстрационной) части дипломного проекта - не менее 12-15 компьютерных графиков (слайдов).

Перечень рекомендуемых иллюстраций составляется по согласованию с руководителем дипломного проекта. К защите готовится 5-6 экземпляров демонстрационной части в качестве раздаточного материала членам ГЭК (на формате А-4).

3 ОФОРМЛЕНИЕ ТЕКСТОВОГО МАТЕРИАЛА И ИЛЛЮСТРАЦИЙ

1 Текст дипломного проекта должен быть отпечатан на компьютере через полтора межстрочных интервала с использованием шрифта Times New Roman Cyr, № 14. Минимальный объем дипломного проекта без приложений должен составлять 70-80 страниц. Рукописный вариант может быть представлен в исключительных случаях с разрешения заведующего кафедрой. Минимальный объем рукописного дипломного проекта должен составлять 80-100 страниц.

Опечатки, описки и графические неточности допускается исправлять подчисткой или закрашиванием белой краской с последующим воспроизведением на том же месте исправленного текста машинописным или рукописным способом чернилами, пастой или тушью.

2 Расстояние от границы листа до текста слева - 25 мм, справа - 10 мм, от верхней и нижней строки текста до границы листа - 20 мм.

Номер страницы ставится внизу по центру.

Абзацы в тексте следует начинать с отступа, равного 10 мм.

3 Дипломный проект должен содержать:

- титульный лист;
- задание на дипломное проектирование (1 экземпляр);
- аннотацию;
- содержание;
- введение;
- основную часть в соответствии с утвержденным заданием;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

Слова «Содержание», «Введение», «Заключение» записывают симметрично тексту с прописной буквы, включают в содержание дипломного проекта. Данные заголовки не нумеруют.

4 На папках дипломных проектов должны быть наклеены этикетки.

5 Задание на выполнение проекта брошюруется в папке текстовых документов после титульного листа, не нумеруется и не включается в количество листов.

6 Аннотация располагается после задания, не нумеруется, но включается в количество листов проекта.

7 Содержание дипломного проекта выполняется по установленному образцу и имеет номер страницы 3.

8 Основная часть дипломного проекта состоит из разделов, подразделов, пунктов и подпунктов (при необходимости). Разделы должны иметь порядковые номера в пределах всего дипломного проекта, обозначенные арабскими цифрами без точки в конце. Подразделы должны иметь нумерацию в пределах каждого раздела. Номер подраздела состоит из номера раздела и номера подраздела, разделенных точкой. В конце номера подраздела точка не ставится.

Заголовки разделов и подразделов следует записывать с абзаца с прописной буквы без точки в конце, не подчеркивая. Заголовки, разделов выполняют стилем «Заголовок 1». Переносы слов в заголовках не допускаются. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой.

Расстояние между заголовком и текстом должно быть 15 мм, а между заголовками раздела и подраздела - 8 мм.

Нумерация пунктов должна быть в пределах подраздела, и номер пункта должен состоять из номеров раздела, подраздела и пункта, разделенных точками. Пункты, как правило, заголовков не имеют и при необходимости могут быть разбиты на подпункты, которые должны иметь порядковую нумерацию в пределах каждого пункта, например: 4.2.1.1, 4.2.1.2 и т. д. В конце номера пункта и подпункта точка не ставится.

Каждый раздел расчетно-пояснительной записки следует начинать с новой страницы.

9 В тексте дипломного проекта могут быть перечисления. Перед каждой позицией перечисления следует ставить дефис или, при необходимости ссылки на одно из перечислений, строчную букву, после которой ставится скобка (без точки). Если необходима дальнейшая детализация перечислений, используют арабские цифры, после которых ставится скобка, а запись производится с абзацного отступа.

Каждый пункт, подпункт и перечисление следует записывать с абзацного отступа, как показано в примере.

Пример

а) _____

б) _____

1) _____

2) _____

в) _____

10. Формулы, содержащиеся в дипломном проекте, располагают на отдельных строках, нумеруют сквозной нумерацией арабскими цифрами, которые записывают на уровне формулы справа в круглых скобках. Одну формулу обозначают (1). Непосредственно под формулой приводится расшифровка символов и числовых коэффициентов, если они не были пояснены ранее в тексте. Первая строка расшифровки начинается словом «где» без двоеточия после него. Выше и ниже каждой формулы должно быть оставлено не менее одной свободной строки.

Пример:

Текущая стоимость C потока ежегодных выгод B_i через время T может быть рассчитана по формуле

$$C = \frac{B_1}{1+r} + \frac{B_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{B_T}{(1+r)^T}, \quad (7)$$

где r – процентная ставка.

Допускается нумерация формул в пределах раздела. В этом случае номер формулы состоит из номера раздела и порядкового номера формулы, разделенных точкой, например: (2. 4).

Формулы, помещаемые в приложениях, должны нумероваться отдельной нумерацией арабскими цифрами в пределах каждого приложения с добавлением перед каждой цифрой буквенного обозначения приложения, например: (В. 1).

11 Все используемые в дипломном проекте материалы даются со ссылкой на источник: в тексте дипломного проекта после упоминания материала проставляются в квадратных скобках номер, под которым он значится в списке использованных источников, и номер страницы, например: [5, с. 42].

Ссылки на разделы, пункты, формулы, перечисления следует указывать их порядковым номером, например: «... в разделе 4», «... по п. 3. 3. 4», «...перечисление а», «... и формуле (3)». Оформление ссылок на иллюстрации и таблицы см. п.п. 12, 13 и 14.

12 Условные буквенные и графические обозначения должны соответствовать установленным стандартам (ГОСТ 2.105). Обозначения единиц физических величин необходимо принимать в соответствии с ГОСТ 8.417, СН 528.

Текст дипломного проекта должен быть кратким, четким и не допускать различных толкований.

В тексте дипломного проекта не допускается:

- сокращать обозначения единиц физических величин, если они употребляются без цифр, за исключением единиц физических величин в таблицах и в расшифровках буквенных обозначений, входящих в формулы и рисунки;
- использовать в тексте математический знак минус (-) перед отрицательными значениями величин. Нужно писать слово «минус»;
- употреблять знаки (<, >, *, №, %) без цифр.

Числовые значения величин с обозначением единиц физических величин и величин счета следует писать цифрами, а число без обозначений единиц физических величин и единиц счета от единицы до девяти - словами.

Если в тексте дипломного проекта приводится ряд числовых значений, выраженных в одной и той же единице физической величины, то ее указывают только после последнего числового значения, например: 1; 1,5; 2 г.

В тексте дипломного проекта перед обозначением параметра дают его пояснение. Например: текущая стоимость С.

13 Цифровой материал, как правило, оформляют в виде таблиц (рисунок 2).

Таблица _____ - _____
 (номер) (название таблицы)

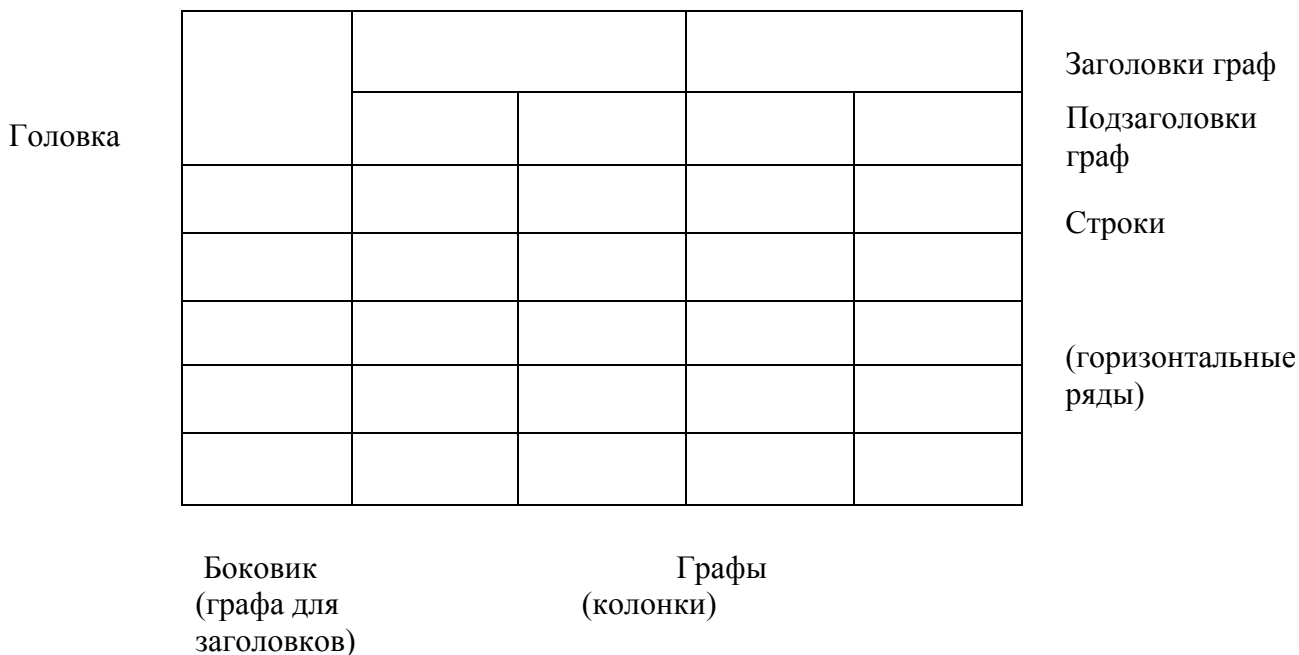


Рисунок 2 - Пример оформления таблиц

Таблица может иметь название, которое следует выполнять строчными буквами (кроме первой прописной) и помещать над таблицей. Заголовки граф и строк таблицы начинают с прописных букв. Разделять заголовки и подзаголовки боковика и граф диагональными линиями не допускается. Заголовки граф могут быть записаны параллельно или перпендикулярно (при необходимости) строкам таблицы. Высота строк в таблице должна быть не менее 8 мм. Таблицы, за исключением таблиц приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Допускается нумеровать таблицы в пределах раздела. В этом случае номер таблицы состоит из номера раздела и порядкового номера таблицы, разделенных точкой.

Над верхним левым углом таблицы помещают надпись «Таблица...» с указанием ее номера, например: «Таблица 1». При наличии наименования слово «Таблица 1» пишут на той же строке и отделяют его от наименования таблицы, написанного с первой прописной буквы, тире.

Если строки или графы таблицы выходят за формат страницы, ее делят на части, помещая одну часть под другой или рядом, при этом в каждой части таблицы повторяют ее головку или боковик. Допускается ее головку или боковик заменять соответственно номером граф и строк. Для этого нумеруют арабскими цифрами графы и (или) строки первой части таблицы. Слово «Таблица 1» указывают один раз слева над первой частью таблицы, над другими частями пишут слова «Продолжение таблицы...» с указанием номера таблицы также слева над ней. Название при этом помещают только над первой ее частью.

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

Графу «Номер по порядку» в таблицу включать не допускается. При необходимости порядковые номера показателей учитывают в боковике таблицы перед их наименованием.

Повторяющийся в графе таблицы текст, состоящий из одиночных слов, чередующихся с цифрами, допускается заменять кавычками. Если повторяющийся текст состоит из двух и более слов, то при первом повторении его заменяют словами «То же», а далее кавычками. Ставить кавычками вместо повторяющихся цифр, марок, знаков, математических символов не допускается.

На все таблицы дипломного проекта должны быть даны ссылки в тексте по типу «...таблица 1».

Допускается помещать таблицу вдоль длинной стороны листа.

К тексту и таблицам могут даваться примечания. Причем для таблиц текст примечаний должен быть приведен в конце таблицы над линией, обозначающей окончание таблицы. Примечания следует выполнять с абзаца с прописной буквы. Если примечание одно, его нумеруют и после слова «Примечание» ставится тире и текст примечания следует начинать тоже с прописной буквы. Несколько примечаний нумеруют по порядку арабскими цифрами без точки после них.

14 Иллюстрации, схемы и графики должны выполняться с применением чертежных приборов. Иллюстрации могут быть расположены как по тексту ДП, так и в приложении. Их следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией, за исключением иллюстраций приложений. Если рисунок один, то он обозначается «Рисунок 1». Допускается нумеровать иллюстрации в пределах раздела, например: Рисунок 1.1.

Иллюстрации могут иметь наименование и пояснительные данные (подрисуночный текст). Слово «Рисунок» и наименование помещают после пояснительных данных, например: «Рисунок 1 - Этапы управления кадрами».

Ссылки на иллюстрации дают по типу «...в соответствии с рисунком 2» при сквозной нумерации и «...в соответствии с рисунком 1.2» при нумерации в пределах раздела.

15 Иллюстрации, таблицы, текст вспомогательного характера допускается давать в виде приложений. Приложение оформляют как продолжение дипломного проекта на последующих его листах. Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху посередине не слова «Приложение», после которого следует заглавная буква русского алфавита, обозначающая его последовательность.

Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично тексту с прописной буквы отдельной строкой. Если в дипломном проекте одно приложение, оно обозначается «Приложение А».

Все приложения должны быть перечислены в содержании документа с указанием их номеров и заголовков.

В тексте дипломного проекта на все приложения должны быть даны ссылки, например: «...в приложении В».

16. Для пояснения отдельных данных, приведенных в дипломном проекте, их следует обозначать надстрочными знаками сноски.

Сноски располагают с абзацного отступа в конце страницы, на которой они обозначены, отделяя от текста короткой тонкой горизонтальной линией с левой стороны.

Знак сноски выполняют арабскими цифрами со скобкой на уровне верхнего обреза шрифта непосредственно после того слова, числа, предложения, к которому дается пояснение и перед текстом пояснения. Допускается вместо цифр выполнять сноски звездочкам, но применять не более четырех звездочек. Нумерация сносок должна быть отдельная для каждой страницы.

17. Список использованной литературы указывается в конце дипломного проекта (перед приложением) и составляется в алфавитном порядке в следующей последовательности:

- законодательные и нормативно-методические документы, материалы;
- специальная научная отечественная и зарубежная литература;
- монографии, брошюры, научные статьи и т.п.;
- статистические, инструктивные и отчетные материалы предприятий, организаций и учреждений.

Библиографическое описание источников информации для оформления списка использованной литературы ведется в соответствии с ГОСТ 7.1-84 «Библиографическое описание документа».

Сведения о книгах (монографии, учебники, справочники и т.п.) должны включать: фамилию и инициалы автора (авторов), название книги, город, издательство, год издания, количество страниц. При наличии трех и более авторов допускается указывать фамилию и инициалы только первого из них и слова «и др.». Наименование места издания необходимо приводить полностью в именительном падеже, допускается сокращение названия только двух городов - Москва (М.) и Санкт-Петербург (СПб.).

Сведения о статье из периодического издания должны включать: фамилию и инициалы автора, заглавие статьи, наименование издания (журнала), наименование серии, год выпуска, том, номер издания (журнала), страницы, на которых помещена статья.

Сведения о стандарте должны включать: обозначение и наименование стандарта.

Дипломные проекты, выполненные с нарушениями настоящих методических требований, не подлежат допуску к защите и аттестации.

4 ПОРЯДОК ЗАЩИТЫ ДИПЛОМНЫХ ПРОЕКТОВ

1 Выполненный проект должен последовательно пройти:

- предварительную защиту на кафедре;
- получение отзыва и рецензии;
- защиту в государственной экзаменационной комиссии (ГЭК).

2 Предварительная защита проводится на выпускающей кафедре с целью проверки подготовленности студента к защите в ГЭК в форме отчета студента о степени реализации полученного задания и достигнутых результатах. Процедура защиты устанавливается выпускающей кафедрой.

3 На предварительную защиту студент представляет все материалы полностью подготовленного проекта, подписанные руководителем и консультантами. На основании результатов предварительной защиты кафедра (кафедральная комиссия) принимает решение:

- а) о соответствии или несоответствии выполненной работы требованиям, предъявляемым к содержанию выпускных квалификационных работ;
- б) о возможности допуска студента к защите в ГЭК.

Отметка о прохождении предварительной защиты и соответствующее решение оформляется протокольно и записывается в задание на выполнение дипломного проекта. Решение кафедральной комиссии по предварительной защите о несоответствии выполненного проекта установленным требованиям и невозможности допуска студента к защите в ГЭК окончательно утверждается на заседании выпускающей кафедры.

4 В соответствии с положением об итоговой государственной аттестации в Курганском государственном университете к защите в ГЭК допускаются студенты, полностью выполнившие требования учебного плана и представившие до начала защиты следующие документы:

- справку декана факультета о сданных студентом экзаменах и зачетах и о выполнении им требований учебного плана;
- зачетную книжку;
- задание на выполнение дипломного проекта со всеми необходимыми подписями, в том числе - отметкой декана факультета о допуске к защите;
- отзыв руководителя;
- рецензию.

5 Дата защиты в ГЭК определяется заведующим выпускающей кафедрой и согласуется с деканом факультета.

6 В состав государственной экзаменационной комиссии по защите дипломных проектов включаются ведущие, наиболее квалифицированные научно-педагогические работники университета, как правило, с учеными степенями и званиями, а также не менее двух специалистов предприятий, организаций и учреждений по профилю подготовки, включая председателя ГЭК.

7 Защита дипломных проектов носит публичный характер и включает доклад студента по теме работы, ответы на вопросы членов государственной экзаменационной комиссии, оглашение отзывов руководителя и рецензента, ответы студента на замечания рецензента, дискуссию по защищаемому проекту. Ведет заседание ГЭК председатель, либо, в его отсутствие – заместитель, утвержденный соответствующим приказом ректора университета.

8 Решение об итогах защиты выпускной квалификационной работы оформляется протоколом заседания ГЭК (приложение В) и оглашается публично.

5 ТРЕБОВАНИЯ К ОТЗЫВУ РУКОВОДИТЕЛЯ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА

1 В отзыве руководителя отмечается:

- соответствие темы квалификационной работы заданию;
- полнота раскрытия темы;
- теоретический уровень и практическая значимость работы;
- степень самостоятельности и творческой инициативы дипломника, его деловые качества, умение пользоваться литературой, в том числе периодической и иностранной;
- качество оформления работы;
- возможность допуска студента к защите квалификационной работы;
- рекомендуемая оценка (по принятой в вузах четырехбалльной шкале) и мнение о возможности присвоения квалификации.

2 Отзыв руководителя оформляется в рукописном варианте или средствами компьютерной техники на бланке (приложение Г) и представляется в Государственную экзаменационную комиссию.

3 Студенту должна быть предоставлена возможность ознакомления с отзывом до защиты дипломного проекта.

6 ТРЕБОВАНИЯ К РЕЦЕНЗИРОВАНИЮ ДИПЛОМНЫХ ПРОЕКТОВ

1 В соответствии с «Положением об итоговой государственной аттестации выпускников высших учебных заведений Российской Федерации» от 25.03.2003 №1155 выпускные квалификационные работы, выполненные по завершении основных образовательных программ

подготовки специалистов, подлежат обязательному рецензированию.

2 Рецензирование дипломных проектов осуществляется ведущими специалистами предприятий и организаций. В качестве рецензентов могут также привлекаться преподаватели других вузов, научно-педагогические работники Курганского госуниверситета, как правило, с другой кафедры (факультета), являющиеся специалистами в данной предметной области.

3 Список рецензентов дипломных проектов представляется выпускающей кафедрой (кафедрами), утверждается деканом факультета и оформляется распоряжением по факультету не позднее, чем за неделю до процедуры предварительных защит. Назначение рецензента осуществляется заведующим выпускающей кафедрой (деканом) только из утвержденного списка.

4 В рецензии должны быть развернуто отражены следующие моменты:

- соответствие содержания дипломной работы (проекта) теме и заданию;
- актуальность и значимость темы;
- оценка основных результатов работы (проекта);
- наличие новых идей, оригинальных методов исследования;
- практическая значимость и возможность внедрения результатов работы в практику, ожидаемый эффект (для прикладных тем);
- имеющиеся недостатки по содержанию, изложению и оформлению материала;
- рекомендуемая оценка (по принятой в вузах четырехбалльной шкале).

5 Рецензия оформляется в рукописном варианте или средствами компьютерной техники на бланке (приложение Д).

6 Студенту должна быть предоставлена возможность ознакомления с рецензией до защиты дипломного проекта.

Внесение изменений и дополнений в проект после рецензирования не допускается.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления. ГОСТ 7.32-2001.
2. Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования по специальности 061000 «Менеджмент организации» Министерства образования Российской Федерации. - М., 2000.
3. Положение о выпускных квалификационных работах. – Курган: Курганский государственный университет, 2004.
4. Варламова З.Н., Огаркова Л.И. Менеджмент. Методические указания к выполнению дипломного проекта для студентов специальности 061100 «Менеджмент». - Курган: Изд-во Курганского гос. ун-та, 2002.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 1997.
6. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний /Под ред. И.И. Мазура. - М.: Высшая школа, 2000.
7. Менеджмент: итоговая аттестация студентов, преддипломная практика и дипломное проектирование: Учебное пособие / Под общ. ред. Э.М. Короткова и С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2002.
8. Методические указания к дипломному проектированию для студентов специальности «Менеджмент организации» 061100 специализации «Международный топливно-энергетический бизнес» 061114 / Сост.: Е.К. Винокуров, А.В. Ильюша.- М.: ГУУ, 2000.
9. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: (Вторая редакция) / М-во экон. РФ, М-во фин. РФ, ГК по стр-ву, архит. и жил. политике; рук. авт. кол.: Коссов В.В., Лившиц В.Н., Шахназаров А.Г. – М.: ОАО «НПО Изд-во «Экономика», 2000.
10. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2003.
11. Федюнин В.В. Процесс управления персоналом как фактор повышения эффективности деятельности предприятий в сфере малого бизнеса. – Челябинск, 2001.
12. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. – 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.

Приложение А

Примерная тематика дипломных проектов по специальности «Менеджмент организации»

1. Разработка управленческих решений по повышению конкурентоспособности продукции (организации).
2. Совершенствование системы управления качеством в организации.
3. Проектирование мероприятий по повышению качества выпускаемой продукции.
4. Разработка и экономическое обоснование инвестиционного проекта.
5. Разработка стратегии развития предприятия и управление ее реализацией.
6. Совершенствование организационной структуры предприятия.
7. Разработка проекта технического и организационного развития предприятия.
8. Повышение эффективности функционирования предприятия за счет совершенствования управления.
9. Формирование системы управления развитием организации.
10. Совершенствование управления развитием организации.
11. Разработка стратегии адаптации предприятия к рыночным условиям.
12. Разработка производственной стратегии предприятия.
13. Разработка инновационной стратегии предприятия.
14. Совершенствование системы оперативного управления производством.
15. Совершенствование системы управления запасами организации.
16. Разработка антикризисной стратегии предприятия.
17. Формирование системы антикризисного управления организацией.
18. Разработка проекта реструктуризации предприятия.
19. Совершенствование управления предприятием малого бизнеса.
20. Совершенствование системы управления научным учреждением.
21. Совершенствование механизмов стратегического управления организацией.
22. Управление стратегическим потенциалом организации.
23. Разработка маркетинговой стратегии предприятия и управление ее реализацией.
24. Совершенствование маркетинг-менеджмента организации.
25. Управление маркетинговыми исследованиями рынка инновационного продукта.
26. Проектирование системы управления персоналом в организации.
27. Совершенствование деятельности службы управления персоналом на предприятии.
28. Совершенствование методов стимулирования труда персонала в организации.
29. Разработка системы мотивации персонала в организации.
30. Совершенствование оплаты труда на предприятии.
31. Совершенствование системы управления персоналом на предприятии.
32. Формирование стратегии управления персоналом.
33. Разработка кадровой политики предприятия.

Приложение Б

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Курганский государственный университет

Кафедра _____

ЗАДАНИЕ № _____

на дипломную работу (проект)

Студент _____

Группа _____ Специальность _____

Тема работы (проекта) _____

Утверждена приказом ректора университета от « _____ » _____ 200__ г. № _____

Руководитель работы (проекта) _____
(должность, ученое звание, степень, фамилия, и., о.)

Консультанты: _____
(указать название раздела, должность, ученое звание, степень, фамилия, и., о.)

_____ (указать название раздела, должность, ученое звание, степень, фамилия, и., о.)

Сроки выполнения работы (проекта): с « _____ » _____ 200__ г. по « _____ » _____ 200__ г.

Содержание задания _____

Продолжение приложения Б

Руководитель работы (проекта) _____ / _____ /
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Заведующий кафедрой _____ / _____ /
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Декан факультета _____ / _____ /
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

С заданием ознакомлен _____ / _____ /
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Решение о допуске студента к защите дипломной работы (проекта) в Государственной экзаменационной комиссии

Объем работы (проекта): текстовая часть (записка) _____ страниц
графическая часть _____ листов

Консультанты:

(подпись, дата)

(подпись, дата)

(подпись, дата)

Руководитель:

(подпись, дата)

Нормоконтролер:

(подпись, дата)

Считать, что работа (проект) _____ установленным требованиям и _____
(соответствует, не соответствует) (допустить, не допустить)

студента _____ к защите дипломной
(фамилия, имя, отчество)

работы (проекта) в Государственной экзаменационной комиссии.

Протокол кафедры (кафедральной комиссии) № _____ от « ____ » _____ 200 ____ г.

Рецензент _____

(должность, место работы, фамилия, имя, отчество)

Защиту назначить на « ____ » _____ 200 ____ г.

Заведующий кафедрой _____ / _____ /
(подпись) (фамилия, и.о.)

Декан факультета _____ / _____ /
(подпись) (фамилия, и.о.)

Приложение В
ПРОТОКОЛ № _____
заседания Государственной экзаменационной комиссии

« ____ » _____ 200__ г.

По рассмотрению _____
(дипломного проекта, дипломной работы, бакалаврской работы)

студента(ки) _____
(Ф.И.О. полностью)

Факультет _____

Специальность (направление) _____

Тема проекта (работы) _____

Присутствовали:

Председатель _____
(фамилия, инициалы)

Члены ГЭК

1. _____	5. _____
2. _____	6. _____
3. _____	7. _____
4. _____	8. _____

ПРОЕКТ (РАБОТА) ВЫПОЛНЕНА:

Под руководством _____

При консультации _____

В ГЭК ПРЕДСТАВЛЕНЫ СЛЕДУЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ:

1. Справка деканата _____ факультета
от « ____ » _____ 200__ г. о сданных студентом(кой) _____

(фамилия, инициалы)

экзаменах и зачетах и о выполнении им (ею) требований учебного плана.

2. Задание на выполнение выпускной квалификационной работы с отметкой
декана факультета о допуске к защите.

3. Выпускная квалификационная работа:

- текстовая часть (расчетно-пояснительная записка) на _____ страницах.

- графические и иллюстративные материалы на _____ листах.

5. Отзыв руководителя проекта (работы) _____

(фамилия, инициалы)

Продолжение приложения В

6. Рецензия на проект (работу) _____
(фамилия, инициалы)

После сообщения о выполненном проекте (работе) (в течение _____ минут)
студенту(ке) заданы следующие вопросы:

1. _____
(фамилия и инициалы лица, задавшего вопрос, содержание вопроса)
2. _____
3. _____
4. _____

Решение ГЭК

1. Признать, что студент(ка) _____ выполнил(а) и
защитил(а) _____ инициалы)
(дипломный проект, дипломную работу, бакалаврскую работу)
с оценкой _____
2. Отметить, что _____

Председатель ГЭК _____
(подпись)

Члены ГЭК (подписи)

- | | |
|----------|----------|
| 1. _____ | 5. _____ |
| 2. _____ | 6. _____ |
| 3. _____ | 7. _____ |
| 4. _____ | 8. _____ |

Виза лица, составившего протокол _____ / _____ /
(подпись) (фамилия, инициалы)

Приложение Г

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Курганский государственный университет

ОТЗЫВ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ

по теме.....

студента

(фамилия, имя, отчество)

направления (специальности).....

(шифр и наименование направления, специальности)

Работа

(соответствие темы заданию, полнота раскрытия темы, теоретический уровень и практическая значимость работы)

За время работы студент проявил

(степень самостоятельности и творческой инициативы дипломника, его деловые качества)

Продолжение приложения Г

Работа выполнена.....

(качество оформления работы)

Считаю возможным

(возможность допуска студента к защите квалификационной работы)

Работа студента заслуживает

(рекомендуемая оценка, возможность присвоения выпускнику квалификации)

Руководитель

(фамилия, и.о., должность, ученые степень и звание)

Подпись

Дата

Приложение Д

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Курганский государственный университет
Рецензия на дипломную работу (проект)

по теме.....
.....

студента
(фамилия, имя, отчество)

специальности.....
(шифр и наименование специальности)

Работа (проект)

(соответствие темы заданию, полнота раскрытия темы)

Основные результаты

Новизна и оригинальность идей, методов исследования

Продолжение приложения Д

.....
.....
.....
.....

Практическая значимость

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Качество оформления

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Недостатки

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Изложенное позволяет считать, что рецензируемая работа (проект)

(отвечает или не отвечает установленным требованиям, заслуживает оценки «.....»)

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Рецензент
(фамилия, и.о., должность, место работы)

Подпись

Дата

Варламова Зинаида Николаевна
Семенова Лидия Михайловна

ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

Методические указания
к выполнению дипломного проекта
для студентов специальности 080504 (061100) «Менеджмент организации»

Редактор Н.А. Леготина

Подписано в печать	Формат 60 * 84 1/16	Бумага тип. №1
Плоская печать	Усл. печ. л. 3,0	Уч.-изд. л. 3,0
Заказ	Тираж 150	Цена свободная

Издательство Курганского государственного университета,
640669, г. Курган, ул. Гоголя, 25.
Курганский государственный университет, ризограф.