

Министерство образования и науки Российской Федерации
Курганский государственный университет

Кафедра «Менеджмент»

ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

Методические указания
по организации преддипломной практики и
выполнению дипломного проекта
для студентов специальности 080507 «Менеджмент организации»
очной и заочной форм обучения

Курган 2012

Кафедра: «Менеджмент»

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

Утверждены на заседании кафедры «Менеджмент»

«22» декабря 2011г.

Рекомендованы методическим советом университета

«01» февраля 2012 г.

Содержание

Введение	4
1 Организация и руководство преддипломной практикой	5
2 Организационно-методические вопросы дипломного проектирования	8
2.1 Цели и задачи дипломного проектирования	8
2.2 Порядок выполнения дипломного проекта	8
3 Структура и содержание дипломного проекта	10
3.1 Структура дипломного проекта	10
3.2 Содержание дипломного проекта	10
4 Правила оформления дипломного проекта	33
5 Порядок защиты дипломного проекта	40
6 Требования к отзыву руководителя дипломного проекта	42
7 Требования к рецензированию дипломных проектов	43
Список литературы	44
Приложения	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 менеджмента, включающая аналитическую, проектную и графическую части.

При написании и защите дипломного проекта выпускник должен продемонстрировать: образовательный уровень (общая эрудиция, общепрофессиональные и специальные знания); квалификационный уровень (умение применять полученные знания для самостоятельного решения прикладных задач по специальности); способность к творческой работе; умение представлять и защищать свои идеи и предложения.

Методические указания по организации преддипломной практики и выполнению дипломного проекта составлены на основе инструктивных материалов Министерства образования и науки РФ, рекомендаций учебно-методического объединения вузов России по образованию в области менеджмента, «Положения об итоговой государственной аттестации» Курганского государственного университета и «Положения об организации практики студентов государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Курганский государственный университет», а также с учетом требований государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по специальности «Менеджмент организации».

В соответствии с государственным образовательным стандартом подготовка и защита дипломного проекта – непереносимое условие профессиональной квалификации студента, завершающего обучение по соответствующей специальности. Согласно предъявляемым требованиям написание дипломного проекта призвано способствовать закреплению и проявлению знаний, полученных в процессе изучения общетеоретических и специальных дисциплин, умений и навыков, приобретенных за время самостоятельного практикума и преддипломной практики в организациях, их использованию в исследовательской и практической работе по специальности.

Дипломный проект должен отражать современные достижения отечественной и зарубежной управленческой мысли, исходить из реальной практики менеджмента. Он должен свидетельствовать об умении автора исследовать проблемы управления, формулировать и аргументировано обосновывать выдвигаемые положения, делать обобщающие выводы и заключения, обосновывать практические рекомендации.

В процессе выполнения дипломного проекта студент проявляет свою научно-исследовательскую зрелость, готовность к практическому применению приобретенных знаний, решению профессиональных проблем.

1 Организация и руководство преддипломной практикой

Преддипломная практика проводится после освоения студентами программ теоретического и практического обучения в соответствии с учебным планом подготовки специалиста по специальности «Менеджмент организации».

Целью преддипломной практики является подготовка студентов к выполнению дипломного проекта и будущей производственной деятельности в качестве менеджера.

Задачами преддипломной практики являются:

- комплексное изучение и анализ техники, технологии, организации, планирования, управления и финансового состояния на предприятии (подразделении) в соответствии с выбранной темой дипломного проекта;
- приобретение опыта решения практических задач, требующих применения профессиональных знаний и умений;
- сбор, обобщение и систематизация материалов для разработки всех разделов дипломного проекта.

Организациями для прохождения преддипломной практики могут быть: акционерные общества открытого и закрытого типа, отдельные подразделения акционерных обществ, товарищества и общества, частные фирмы, научно-производственные объединения, научные, конструкторские и проектные организации, органы государственного и муниципального управления, государственные унитарные предприятия в соответствии с объектами будущей профессиональной деятельности, определенными ГОС ВПО.

Прохождение преддипломной практики предусматривает назначение двух руководителей практики:

- руководителями практики от университета назначаются преподаватели выпускающей кафедры «Менеджмент»;
- руководителями практики от организации, как правило, назначаются руководители организаций, их заместители или ведущие специалисты.

Руководители практики от университета:

- устанавливают связь с руководителями практики от организации и совместно с ними составляют программу прохождения практики;
- осуществляют контроль за соблюдением сроков практики и ее содержанием;
- оказывают методическую помощь студентам при сборе материалов к выполнению дипломного проекта и при выполнении индивидуальных заданий;
- совместно с руководителями дипломных проектов оценивают результаты выполнения студентами программы практики.

Перед началом практики студент получает дневник преддипломной практики. Руководитель дипломного проекта выдает студенту индивидуальное задание на преддипломную практику в соответствии с темой дипломного проекта и объектом проектирования, фиксируя факт выдачи задания в дневнике. Он также определяет общую схему изучения объекта проектирования, дает рекомендации по изучению специальных литературных

источников, консультирует студента в период прохождения практики, контролирует степень выполнения индивидуального задания.

В процессе прохождения преддипломной практики студент должен собрать следующий материал:

- технико-экономическую характеристику объекта проектирования (организации, подразделения, службы);
- данные статистической отчетности за последние три года:
- «Сведения о производстве и отгрузке товаров и услуг» (форма № П-1);
- «Сведения о численности, заработной плате и движении работников» (форма № П-4);
- «Сведения об инновационной деятельности организации» (форма № 4-инновация);
- «Сведения об инвестиционной деятельности» (форма П-2 (Инвест));
- «Сведения о затратах на производство и продажу продукции (товаров, работ и услуг)» (форма П-5-3);
- финансовую отчетность (форма №1 «Бухгалтерский баланс», форма №2 «Отчет о прибылях и убытках», форма №3 «Отчет о движении капитала», форма № 4 «Отчет о движении денежных средств», форма №5 «Приложение к бухгалтерскому балансу»);
- познакомится с системой управления организации в целом и основных подсистем оценить уровень эффективности управления в организации.

Кроме того, каждый студент должен по указанию руководителя дипломного проекта собрать информацию и провести самостоятельный анализ деятельности организации (подразделения) по определенному перечню показателей в зависимости от специфики темы дипломного проекта.

В процессе практики должна быть проделана вся аналитическая работа, т.е. подготовлена практически вся аналитическая часть, для того, чтобы наметить основные мероприятия, определяющие содержание проектной части дипломного проекта.

Результаты своей работы студент периодически, не реже одного раза в неделю сообщает руководителю дипломного проекта.

В процессе выполнения программы преддипломной практики студент должен исходить из того, что разработанный им дипломный проект должен содержать элементы научного исследования, иметь практическую ценность для данного предприятия и включать решение определенных управленческих задач.

По окончании преддипломной практики студент должны представить на кафедру – руководителю практики от университета – отчет о ее прохождении. Вместе с отчетом необходимо также сдать дневник прохождения практики студента, подписанный руководителем от организации с характеристикой на студента-практиканта. В дневнике должна быть отметка руководителя дипломного проекта о выполнении индивидуального задания. На титульном листе отчета должны быть подписи руководителя практики от организации с печатью, руководителя практики от кафедры и руководителя дипломного проекта.

Образец титульного листа отчета по преддипломной практике представлен в приложении А.

Объем отчета составляет 25-30 страниц без приложений. Отчет выполняется на листах формата А 4, шрифт Times New Roman - размер 14, интервал полуторный, левое поле – 25 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее – 20 мм. Страницы нумеруются арабскими цифрами снизу посередине листа.

Отчет по преддипломной практике должен содержать следующие разделы:

- Титульный лист
- Содержание
- Введение
- 1 Основная часть (анализ деятельности объекта дипломного проектирования согласно тематике дипломного проекта)
- 2 Предлагаемые мероприятия
- Заключение
- Перечень собранных материалов
- Приложения

Во введении раскрываются основные вопросы и направления, которыми занимался студент во время прохождения практики.

Основная часть включает в себя аналитическую записку по содержательной части преддипломной практики. Также необходимо представить материал по индивидуальному заданию, полученному от руководителя дипломного проекта. На основании анализа деятельности предприятия, выявления его слабых и сильных сторон в отчете должны быть намечены и предложены основные мероприятия для проектной части дипломного проекта.

В заключении приводятся общие выводы о деятельности организации, обобщаются практические рекомендации.

В приложении к отчету по преддипломной практике включаются различные документы, раскрывающие специфику деятельности организации (формы статистической и бухгалтерской отчетности), нормативные документы, регламентирующие деятельность организации, таблицы, графики, рисунки по усмотрению студента.

Все приложения должны быть пронумерованы. В текстовой части отчета по практике должны быть ссылки на соответствующие приложения.

Отчет сдается руководителю практики за 3-4 дня до ее завершения.

Прием зачета происходит в форме защиты отчета. Защита отчета принимается специальной комиссией, созданной на кафедре.

Студенты, не выполнившие программу преддипломной практики, не предоставившие отчет по практике в установленные сроки, получившие отрицательный отзыв с места прохождения практики либо не защитившие отчет по преддипломной практике в установленные учебным планом сроки без уважительной причины, отчисляются из университета.

Отчет и дневник хранятся в делах выпускающей кафедры.

2 Организационно-методические вопросы дипломного проектирования

2.1 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.

2.2 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 других кафедр или специалистов (организаций) в соответствующей сфере деятельности.

В обязанности руководителя дипломного проекта входит:

- своевременная выдача задания на проект;

- систематические консультации с целью оказания методической и организационной помощи;

- контроль за работой студента;
- проверка содержания и оформления дипломного 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. Допускается выполнение комплексного проекта по одной теме несколькими студентами, однако каждый из них должен отвечать за конкретную часть комплексного проекта, удовлетворяющую вышеназванным требованиям.

Студент может также предложить свою тему дипломного проекта с обоснованием целесообразности ее разработки, особенно в случаях, когда тема дипломного проекта является продолжением исследований, проводимых в процессе написания курсовых и научных работ, либо предложена организацией, где студент проходил преддипломную практику.

Примерная тематика дипломных проектов приведена в приложении Б.

После выбора темы дипломного проекта (с учетом интересов своих и организации) студент подает заявление (приложение В) на имя заведующего кафедрой с просьбой разрешить ее написание, где указывает тему, руководителя проекта, объект дипломного проектирования. Заявление визируется руководителем проекта.

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

Тема дипломного проекта в задании должна формулироваться в строгом соответствии с приказом ректора университета. Изменение темы проекта осуществляется в исключительных мотивированных случаях и оформляется в установленном порядке приказом ректора в начале срока дипломного проектирования.

Форма задания на проектирование приведена в приложении Г.

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 (расчетно-пояснительную записку), второй - сдается на кафедру для комплектования документов на защиту дипломных проектов.

3 Структура и содержание дипломного проекта

3.1 Структура дипломного проекта

Дипломный проект выполняется студентом в соответствии с заданием на дипломное проектирование, с использованием собранного во время преддипломной практики материала и включает расчетно-пояснительную записку (текстовый материал) и графическую (демонстрационную) часть (графический материал). Независимо от выбранной темы, рекомендуется придерживаться следующей структуры дипломного проекта.

Введение.

1 Краткая характеристика объекта дипломного проектирования.

2 Аналитический обзор функционирования и развития 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 и развития организации в соответствии с темой дипломного проекта.

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

3.2 Информационное обеспечение проекта.

3.3 Оценка проекта (расчет эффективности предлагаемых мероприятий).

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Графическая (демонстрационная) часть (в расчетно-пояснительную записку не подшивается).

3.2 Содержание дипломного проекта

Введение

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

Рекомендуемый объем введения составляет 4-5 с.

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 Определение места объекта исследования в системе более высокого порядка (холдинг, концерн и т.п.).
 - 4 Миссия организации.
 - 5 Масштаб деятельности организации. Основные направления деятельности.
 - 6 Характер производственной кооперации, система снабжения и сбыта.
 - 7 Степень механизации и автоматизации производства и процессов управления.
 - 8 Уровень специализации, кооперирования и концентрации производства.
 - 9 Организационная структура производства (организационно-правовые формы структурных подразделений и характер организационных отношений между ними).
- Примерный объем 1-го раздела – 7-10 с.

РАЗДЕЛ 2

Аналитический обзор функционирования и развития 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 следующей 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 выступать организационно-распорядительная документация (уставы, положения, инструкции), планы работы организации и ее подразделений, годовые отчеты, статистическая и финансовая отчетность и другая служебная документация, собранная и изученная студентом во время прохождения преддипломной практики.

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

Организационно-управленческий анализ может быть выполнен по следующим направлениям [12]:

- установление и анализ системы целей функционирования и развития 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 функционирования и развития 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.

Примерный объем 2-го раздела – 20-25 с.

РАЗДЕЛ 3

Проект управленческих решений по повышению эффективности функционирования и развития 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 и развития 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.

Информационное обеспечение проекта

Данный подраздел проекта предусматривает использование персонального компьютера и соответствующего программного обеспечения для расчета тех или иных показателей, моделирования ситуации, оформления расчетно-пояснительной записки и графической (демонстрационной) части.

Содержание данного подраздела дипломного проекта может содержать экономическо-математическую модель объекта исследования с целью решения конкретной управленческой задачи.

При выполнении подраздела можно использовать несколько подходов, предусматривающих различные направления исследований и разработок.

1 Анализ коммуникаций:

- анализ используемой компьютерной техники (включая периферию) и разработка предложений по ее совершенствованию;
- анализ используемых коммуникаций и разработка предложений по их совершенствованию;
- оценка использования сетевых технологий и разработка предложений по их совершенствованию;
- оценка использования Internet-технологий (базы данных, электронная почта, web-сайт и т.п.) и предложения по их дальнейшему использованию и развитию.

2 Анализ программного обеспечения:

- обзор рынка программного обеспечения в области управленческого учета и разработка положений для анализируемой организации;
- обзор рынка программного обеспечения в области формирования базы данных по расчетам с поставщиками и разработка предложений для исследуемой организации;
- обзор рынка программного обеспечения в области управления персоналом и разработка предложений для анализируемой организации;
- обзор рынка программного обеспечения в области безопасности информационных технологий и разработка предложений для исследуемой организации;
- обзор рынка программного обеспечения в области управления маркетингом и разработка предложений для рассматриваемой организации;
- обзор рынка программного обеспечения в области менеджмента и разработка предложений для Вашей организации.

3 Анализ информационного обеспечения:

- Internet-мониторинг поставщиков товаров (материалов, услуг) и разработка рекомендаций по совершенствованию управления материально-

техническим снабжением организации;

- предложения по использованию компьютерных технологий при формировании внутрифирменного документооборота;

- предложения по использованию компьютерных технологий поддержки управленческих решений;

- прочие информационные технологии управления.

Ввиду многовариантности выполнения данного направления исследований (данного подраздела) оно может найти отражение как в аналитической, так и в проектной части дипломного проекта. Не является обязательным и выделение компьютерного обеспечения проекта в отдельный структурный элемент дипломного проекта.

Оценка проекта (расчет эффективности)

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.

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 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
Производственная деятельность					
1 Поступления от продаж					
2 Переменные расходы					
3 Постоянные расходы (без амортизации всех видов активов)					
4 Проценты по кредитам, налоги					
5 Cash Flow от производственной деятельности					
II. Инвестиционная деятельность					
6 Поступления от продажи активов					
7 Затраты на приобретение активов					

8 Cash Flow от инвестиционной деятельности III. Финансовая деятельность					
9 Собственный (акционерный) капитал					
10 Долгосрочные кредиты					
11 Погашение задолженностей по кредитам					
12 Выплаты дивидендов					
13 Cash Flow от финансовой деятельности					
14 Cash Flow на конец года (периода)					
15 Чистый денежный поток средств Net Cash Flow					
16 Коэффициент дисконтирования					
17 Дисконтированный чистый денежный поток					
18 Дисконтированный чистый денежный поток нарастающим итогом					

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:

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

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						
- отменная 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						

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, фонд медицинского и социального страхования – в форме страховых взносов от заработной платы, 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.

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).

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:

$$K_s = 1 - \frac{4 \sum_{i=1}^n m_i}{n(n-1)}. \quad (10)$$

Коэффициент ранговой корреляции Спирмена:

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

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:

$$K_p = [(1 + K_3) + (1 + K_k)] : 4 . \quad (12)$$

Значения K_3 и K_k 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_k .

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

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			

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 таблицы 3 подсчитывается количество показателей, которые должны по нормативу идти после него, то есть иметь менее значимый ранг, а фактически находятся впереди.

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	

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.

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;
- 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 E_y и удельных управленческих затрат Y_z дает показатель для сравнительной оценки эффективности управления:

$$E_y = \frac{Э_y}{Y_z} . \quad (13)$$

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.

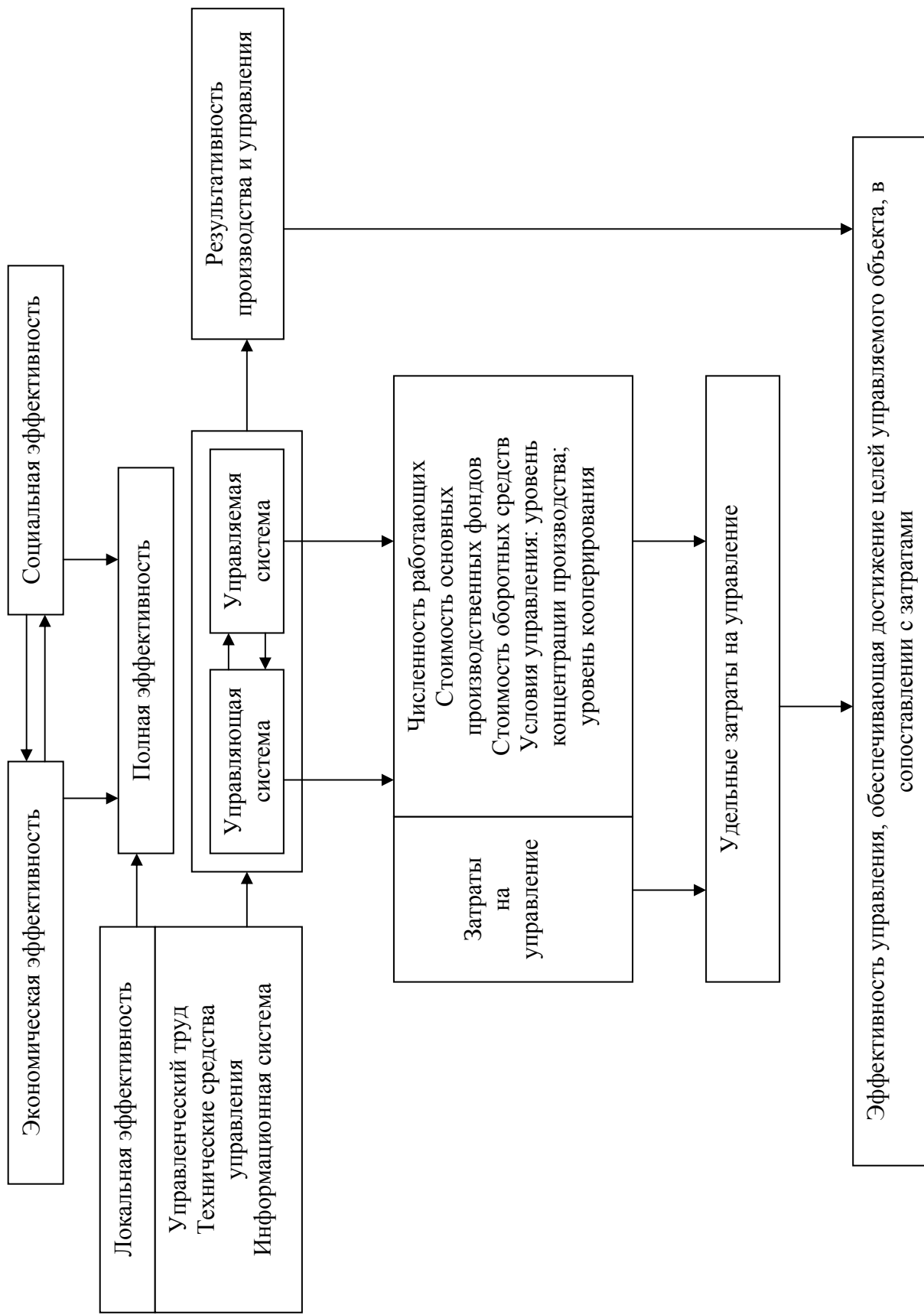


Рисунок 1 - Схема формирования эффективности управления

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 р. (тыс.р., млн р.) 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, тыс. р.	темп прироста, T_1	величина прироста, тыс.р./чел.	темп 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

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:

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

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

Y_i - численное значение скорректированного i -го показателя конечного результата, %;

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 приведен пример матрицы оценки эффективности процесса управления персоналом [7].

Таблица 7 - Матрица оценки эффективности процесса управления персоналом

Наименование показателя (частные показатели)	Базисное значение	Прогнозное значение	Темпы роста (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)
Прибыль от реализации, руб.	$P_1^б$	$P_1^п$	X_1	$Y=X$	Y_1	B_1	$П_1$
Рентабельность продаж, %	$P_2^б$	$P_2^п$	X_2	$Y=X$	Y_1	B_2	$П_2$
Производительность, тыс. р./чел.	$P_3^б$	$P_3^п$	X_3	$Y=X$	Y_2	B_3	$П_3$
Выручка от реализации	$P_4^б$	$P_4^п$	X_4	$Y=X$	Y_3	B_4	$П_4$
Затраты на 1 рубль продукции, коп.	$P_5^б$	$P_5^п$	X_5	$Y=200-X$	Y_4	B_5	$П_5$
Фондоотдача, р./р.	$P_6^б$	$P_6^п$	X_6	$Y=X$	Y_5	B_6	$П_6$
Текучесть, %	$P_7^б$	$P_7^п$	X_7	$Y=200-X$	Y_6	B_7	$П_7$

Индекс темпов роста производительности труда и ФОТ	P_8^6	$P_8^п$	X_8	$Y=X$	Y_7	B_8	$П_8$
Потери от брака, %	P_9^6	$P_9^п$	X_9	$Y=200-X$	Y_8	B_9	$П_9$
Коэффициент оборачиваемости, количество оборотов	P_{10}^6	$P_{10}^п$	X_{10}	$Y=X$	Y_9	B_{10}	$П_{10}$
Коэффициент рентабельности активов	P_{11}^6	$P_{11}^п$	X_{11}	$Y=X$	Y_{11}	B_{11}	$П_{11}$
Коэффициент общего покрытия	P_{12}^6	$P_{12}^п$	X_{12}	$Y=X$	Y_{12}	B_{12}	$П_{12}$
Коэффициент соответствия условий труда существующим нормам и стандартам	P_{13}^6	$P_{13}^п$	X_{13}	$Y=X$	Y_{13}	B_{13}	$П_{13}$
Социально-психологический климат, баллы	P_{14}^6	$P_{14}^п$	X_{14}	$Y=X$	Y_{14}	B_{14}	$П_{14}$
Комплексный показатель							$П$

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

Примерный объем 3-го раздела – 40-50 с.

Заключение

В заключении емко и сжато в обобщенном виде излагаются результаты проведенного исследования, лаконично фиксируются его ключевые моменты, основные положения, формулируются наиболее важные рекомендации по решению поставленных автором во введении задач. Заключение должно отражать основные положения по всем разделам. В нем обязательно следует отразить оценку общего состояния объекта исследования с точки зрения аспектных вопросов предмета исследования, итоги проведенного анализа, сводный перечень и краткую характеристику предлагаемых мероприятий, направленных на устранение выявленных недостатков и повышение эффективности управления.

Примерный объем заключения – 5-6 с.

Список использованных источников

В список включаются все использованные в ходе дипломного проектирования источники. Сведения о нормативно-правовых актах, книгах, статьях, статистических сборниках, интернет-источниках должны соответствовать правилам библиографического описания согласно ГОСТ 7.1-2003 и ГОСТ Р 7.0.5-2008.

Количество источников – не менее 20.

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.

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 дипломного проекта и зав. кафедрой.

Объем графической (демонстрационной) части дипломного проекта – не менее 12-15 компьютерных графиков (слайдов). Вместе с компьютерными графиками предоставляется их электронный вариант на диске, вложенном в конверт в конце расчетно-пояснительной записки на обороте папки.

При выполнении графической части рекомендуется использование программных продуктов (Microsoft Power Point).

К защите готовится 5-6 экземпляров демонстрационной части в качестве раздаточного материала членам ГЭК (распечатанных из «Microsoft Power Point» на листах формата А-4). Каждый экземпляр графической части должен иметь титульный лист установленной формы с необходимыми подписями.

4 Правила оформления дипломного проекта

Оформление проекта должно соответствовать требованиям, изложенным в соответствующих разделах настоящих методических указаний.

Изложение материала должно быть последовательным и логичным. Все разделы должны быть связаны между собой. Особое внимание следует обратить на логические переходы от одного раздела к последующему. Изложение материала должно быть конкретным, опираться на результаты практики, содержать критический анализ полученных данных и технико-экономическое обоснование принятия решений.

Все заимствования из литературы и фактические данные должны снабжаться ссылками на источник информации. Компиляция (лат. *compilatio* – «ограбление») и плагиат (от лат. *plagio* – похищаю) при выполнении дипломного проекта запрещаются, они исключают допуск к защите при любых обстоятельствах. Обращение к сайтам типа www.referat.ru, www.bankreferatov.ru, www.diploma.net, www.vipdisser.ru и т.п. недопустимо!

1 Текст дипломного проекта должен быть отпечатан на компьютере через 1,5 межстрочных интервала с использованием шрифта Times New Roman Cyr, № 14, текст распределен по ширине. Минимальный объем дипломного проекта без приложений должен составлять 70-80 страниц компьютерного текста. Объем дипломного проекта не должен превышать 100 страниц.

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

Страницы дипломного проекта следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту, включая приложения. Номер страницы проставляют в центре нижней части листа без точки. Номер страницы ставится внизу по центру.

Абзацы в тексте следует начинать с отступа, равного 1,25-1,27 см.

3 Дипломный проект должен содержать:

3.1 Расчетно-пояснительную записку к дипломному проекту следующего содержания:

- титульный лист, подписанный дипломником, руководителем, консультантом и зав. кафедрой (приложение Д);
- задание на дипломный проект, подписанное дипломником, руководителем, консультантом, председателем комиссии по предварительной защите, зав. кафедрой и деканом (1 экземпляр);
- аннотацию (краткое изложение сути дипломного проекта (приложение Е));
- содержание;
- введение;
- основную часть в соответствии с утвержденным заданием;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

3.2 Графическую (демонстрационную) часть (образец оформления титульного листа представлен в приложении Ж).

Заголовки разделов «Содержание», «Введение», «Заключение», «Список использованных источников» записывают симметрично тексту (посередине строки) с прописной буквы, включают в содержание дипломного проекта. Данные заголовки не нумеруют.

4 На папках дипломных проектов должны быть наклеены этикетки, образцы которых приведены в приложении И.

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, страница, на которой помещается аннотация, не нумеруется, но включается в количество страниц 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, подразделов и пунктов отделяются от последующего текста пустой строкой.

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

Заголовки разделов, подразделов и пунктов отделяются от последующего текста пустой строкой.

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:

$$C = \frac{B_1}{1+r} + \frac{B_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{B_T}{(1+r)^T}, \quad (17)$$

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].

В случае необходимости можно использовать подстрочные сноски, которые оформляются внизу страницы, на которой расположен текст, например, цитата. Для этого в конце текста (цитаты) автоматически ставится

порядковый номер сноски на данной странице. Нумерация подстрочных сносок сквозная по всему тексту дипломного проекта.

Например:

Под эффективностью применительно к управлению понимается количественное определение влияния управленческого воздействия на результаты деятельности органа власти, отнесенное к затратам на получение этого результата, то есть эффективность управления рассматривается как оценка правильности/неправильности принятого управленческого решения к полученному результату¹.

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 2.105-2001). Обозначения единиц физических величин необходимо принимать в соответствии с ГОСТ 8.417-81, 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).

¹ Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. М.: Высшая школа, 2009. С. 190.

Таблица _____ – _____
 (номер) (название таблицы)



Рисунок 2 – Пример оформления таблиц

Таблица должна 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. Допускается применять размер шрифта в таблице меньший, чем в тексте (кегель не менее 10). 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 (альбомный вариант расположения).

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.

Приводимые в тексте основной части таблицы должны носить аналитический характер, являться результатом обработки и анализа цифровых показателей. Таблицы, содержащие исходные статистические данные, следует приводить в отдельных приложениях к квалификационной работе.

Таблицы сверху и снизу рекомендуется отделять от текста одной свободной строкой.

14 Иллюстрации могут быть расположены как по тексту дипломного проекта, 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 пояснительные данные (подрисуночный текст). Слово «Рисунок» и наименование помещают после пояснительных данных, например: «Рисунок 1 – Этапы разработки стратегии».

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.

Иллюстрации сверху и снизу рекомендуется отделять от текста одной свободной строкой.

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 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 Все библиографические источники, используемые в дипломном проекте, приводятся в алфавитном порядке. При составлении библиографического списка рекомендуется придерживаться следующей последовательности:

1 Законодательные и нормативно-методические материалы.

2 Научная литература (по алфавиту, т.е. по первой букве фамилии автора (первого автора), а при его (их) отсутствии – по первой букве первого слова названия источника).

3 Статьи в научной периодической печати.

4 Материалы государственных архивов.

5 Другие виды библиографических источников:

– статистические, инструктивные и отчетные материалы органов власти, учреждений, организаций, предприятий;

– зарубежные издания;

– электронные (интернет) источники.

Библиографическое описание информации для оформления списка использованных источников ведется в соответствии с ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание» и ГОСТ Р 7.0.5-2008 «Библиографическая ссылка».

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.

Сведения о об электронных (интернет) источниках должны включать сведения, необходимые для поиска и характеристики технических спецификаций электронного ресурса: системные требования, сведения об ограничении доступности, дату обновления документа или его части, электронный адрес (для обозначения которого используют аббревиатуру «URL» (Uniform Resource Locator – унифицированный указатель ресурса), дату обращения к документу.

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

5 Порядок защиты дипломного проекта

1 Выполненный дипломный 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.

Получение отрицательного отзыва и/или рецензии не является препятствием к представлению дипломного проекта на защиту.

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 и оглашается публично.

9 За сутки до защиты студент должен предоставить секретарю ГЭК следующие документы:

- 1) ксерокопию разворота паспорта с указанием фамилии, имени, отчества;
- 2) зачётную книжку с допуском руководителя к защите дипломного проекта (в зачётке должны быть все подписи и печати деканата);
- 3) дипломный проект: в твердой обложке, прошитый, с этикетками и конвертом с диском записи графической (демонстрационной) части;
- 4) отзыв руководителя на дипломный проект;
- 5) рецензию на дипломный проект, запечатанную в конверт;
- 6) задание на дипломный проект (2-ой экземпляр);
- 7) графическую (демонстрационную) часть в 5-ти экземплярах (титульный лист должен быть на всех экземплярах).

Защита дипломного проекта перед Государственной экзаменационной комиссией является заключительным этапом обучения в университете и завершается присвоением квалификации экономист по специальности «Менеджмент организации».

6 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 К) и представляется в Государственную экзаменационную комиссию.

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

7 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 только из утвержденного списка.

4 В рецензии должны быть развернуто отражены следующие моменты:

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

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

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

Внесение изменений и дополнений в проект после рецензирования не допускается.

Список литературы

- 1 Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования по специальности 061000 «Менеджмент организации» Министерства образования Российской Федерации. - М.: ИПК МГУП. - 2000. – 24 с.
- 2 Положение об итоговой государственной аттестации. – Курган: Курганский государственный университет, 2004. – 9 с.
- 3 Положение об организации практики студентов государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Курганский государственный университет». - Курган: Курганский государственный университет, 2010. – 7 с.
- 4 ГОСТ 7.32-2001. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления. – Минск: Межгосударственный совет по стандартизации, метрологии и сертификации, 2001. – 19 с.
- 5 ГОСТ 7.1-2003. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления. – М.: Стандартинформ, 2006. – 47 с.
- 6 ГОСТ Р 7.0.5-2008. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления. – М.: Стандартинформ, 2008. – 23 с.
- 7 Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие. - 3-е изд., перераб. и доп. - ИНФРА-М, 2011.
- 8 И.В.Липсиц, В.В.Коссов.Инвестиционный анализ. Подготовка и оценка инвестиций в реальные активы: Учебник для бакалавров. – М.: ИНФРА-М, 2011.
- 9 Кайсарова В.П., Санина А.Г. Методические указания по подготовке и защите дипломных работ по направлению «Менеджмент» и специальностям «Менеджмент организация» и «Государственное и муниципальное управление». – СПб.: Изд-во СПб филиала ГУ-ВШЭ, 2007. – 65 с.
- 10 Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - ИНФРА-М, 2011.
- 11 Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие (Высшее образование) (ГРИФ). – М.: ИНФРА-М, 2011. – 301 с.
- 12 Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний / Под ред. И.И. Мазура. - М.: Экономика, 2001. – 456 с.
- 13 Н.А.Платонова, Л.Б.Сульповар, Н.П.Мазаева Менеджмент организации. Методические указания по выполнению дипломного проекта для студентов, обучающихся по специальности 080507 «Менеджмент организации» (всех форм обучения). - М., 2009. – 50 с.

- 14 С.Д.Резник, Э.М.Коротков Менеджмент организации: итоговая аттестация студентов, преддипломная практика и дипломное проектирование: Учеб. пособие. - 3-е изд., перераб. и доп. - ИНФРА-М, 2011.
- 15 Коссов В.В., Лившиц В.Н., Шахназаров А.Г. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (Вторая редакция). – М.: ОАО «НПО Изд-во “Экономика”», 2000. – 421 с.
- 16 Петрова В.П., Федорец Е.В. Методические указания по организации преддипломной практики и выполнению дипломного проекта для студентов специальности 080105 «Финансы и кредит» специализаций «Банковское дело», «Финансовый менеджмент» очной и заочной форм обучения. – Курган: Изд-во Курганского гос. ун-та, 2009. – 65 с.
- 17 Попов В.Л. Управление инновационными проектами: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011.
- 18 И.М. Волков, М.В. Грачева Проектный анализ: Продвинутый курс: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2011.
- 19 Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. Управление качеством: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2011.
- 20 Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. Управление проектами: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2011.
- 21 Ломакин А.Л., Буров В.П., Морошкин. В.А.Управленческие решения: Учеб. пособие - 2-е изд.,испр. и доп. – ИД «Форум», 2011. – 176 с.
- 22 Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2011.
- 23 Научно-технический центр правовой информации «Система». URL: <http://www.systema.ru> (дата обращения: 16.01.2012).
- 24 Официальный сайт Министерства промышленности и торговли РФ. URL: <http://www.minpromtorg.gov.ru> (дата обращения: 17.01.2012).
- 25 Официальный сайт Министерство экономического развития. URL: <http://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 18.01.2012).
- 26 Официальный сайт Министерство финансов РФ. URL: <http://www.minfin.ru> (дата обращения: 18.01.2012).
- 27 Официальный сайт Министерство регионального развития РФ. URL: www.minregion.ru (дата обращения: 18.01.2012).
- 28 Официальный сайт Правительства Курганской области. URL: <http://www.kurganobl.ru> (дата обращения: 16.01.2012).
- 29 Справочно-правовая система «Консультант Плюс». URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 16.01.2012).
- 30 Федеральный образовательный портал «ЭСМ: Экономика. Социология. Менеджмент». URL: <http://ecsocman.hse.ru> (дата обращения: 16.01.2012).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Титульный лист отчета по преддипломной практике специальности
«Менеджмент организации»

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Курганский государственный университет

Кафедра «Менеджмент»

Отчет по преддипломной практике

В _____
название организации (базы практики)

Выполнил: студент группы Э-575_ _____ Фамилия И.О.
подпись

Руководитель практики от организации _____ Фамилия И.О.
подпись *должность*

Руководитель дипломного проекта _____ Фамилия И.О.
подпись *должность,*
уч. степень

Руководитель практики от университета _____ Фамилия И.О.
подпись *должность,*
уч. степень

Дата защиты:

Оценка:

Курган 20__ __

Приложение Б

Примерная тематика дипломных проектов по специальности «Менеджмент организации»

- 1 Разработка управленческих решений по повышению конкурентоспособности продукции (организации).
- 2 Совершенствование системы менеджмента качества в организации.
- 3 Проект 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 системы управления персоналом на предприятии.
- 31 Формирование стратегии управления персоналом.
- 32 Разработка кадровой политики предприятия.
- 33 Управление процессом реструктуризации производства.
- 34 Выбор и обоснование эффективности проекта организационных изменений.
- 35 Управление развитием предприятия на базе организационного совершенствования.
- 36 Разработка системы информационного обеспечения управления предприятия.
- 37 Управление организационно-техническим развитием предприятия.
- 38 Совершенствование управления эффективностью производственно-хозяйственной деятельности предприятия.
- 39 Совершенствование управления маркетинговой деятельностью предприятия.
- 40 Совершенствование управления сбытовой деятельностью предприятия.
- 41 Совершенствование управления инновационной деятельностью предприятия.
- 42 Разработка предложений по повышению эффективности системы управления персоналом на предприятии.
- 43 Разработка мероприятий по совершенствованию управления транспортной службой предприятия.
- 44 Организационная культура и ее влияние на эффективность управления персоналом.
- 45 Разработка системы управления качеством и конкурентоспособностью продукции (услуг) предприятия.
- 46 Разработка бизнес-плана по реконструкции (расширению) предприятия.
- 47 Проект диверсификации производства и управления.
- 48 Совершенствование организации труда и его мотивации на предприятии.
- 49 Совершенствование системы управления персоналом на предприятии.
- 50 Разработка и управление инвестиционным проектом.
- 51 Совершенствование кадрового менеджмента предприятия (организации).
- 52 Совершенствование управления рисками в организации.
- 53 Проект повышения эффективности организации производственной (операционной) подсистемы предприятия.
- 54 Разработка организационно-экономического механизма адаптации системы управления предприятием к конкурентной среде.
- 55 Организационно-экономический механизм повышения качества продукции и конкурентоспособности предприятия.
- 56 Формирование (совершенствование) корпоративной культуры.
- 57 Развитие (формирование) инновационного потенциала фирмы.

Приложение В

Форма заявления на выполнение дипломного проекта

Заведующему кафедрой

студента группы _____

Заявление

Прошу Вас утвердить тему выпускной квалификационной работы

Выпускная квалификационная работа будет написана на материалах

Руководитель _____
(Ф.И.О., звание, степень)

Дата

Подпись студента

Согласие
руководителя _____

(подпись)

Приложение Г

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Курганский государственный университет

Кафедра _____

ЗАДАНИЕ № _____

на дипломную работу (проект)

Студент _____

Группа _____ Специальность 080507 «Менеджмент организации»

Тема работы (проекта)

Утверждена приказом ректора университета от «___» _____ 201__ 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.)

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

Сроки выполнения работы (проекта): с «___» _____ 20__ г. по «___» _____ 20__ г.

Содержание задания

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

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

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

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

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

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

Подписи консультантов	Руководитель:
1 _____ «__» _____ 201_г.	_____ «__» _____ 201_г.
2 _____ «__» _____ 201_г.	Нормоконтролер
3 _____ «__» _____ 201_г.	_____ «__» _____ 201_г.

Считаю, что 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 «__» _____ 201_г.
 Рецензент _____
 (должность, место работы, фамилия, имя, отчество)

Защиту назначить на «__» _____ 201_г.

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

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

Приложение Д
Титульный лист расчетно-пояснительной записки

Министерство образования и науки РФ
Курганский государственный университет

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

РАСЧЕТНО-ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

на тему _____

Студент группы _____

_____ / _____ /
Фамилия, Имя, Отчество Подпись

Специальность 080507 «Менеджмент организации»

Руководитель _____

_____ / _____ /
Фамилия, Имя, Отчество Должность, уч. звание, уч. степень Подпись

Консультанты:

_____ / _____ /
Фамилия, И. О. Должность, уч. звание, уч. степень Подпись

_____ / _____ /
Фамилия, И. О. Должность, уч. звание, уч. степень Подпись

Заведующий кафедрой _____

_____ / _____ /
Должность, уч. звание, уч. степень Подпись

Курган 201_ г.

Приложение Е Образец аннотации

Аннотация

Дипломный проект выполнен на тему: «Разработка управленческих решений по повышению конкурентоспособности услуг коммерческого банка (на примере операционного офиса «Курганский» Екатеринбургского филиала ОАО «Русь-Банк»)».

Расчетно-пояснительная записка к дипломному проекту состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников.

Во введении обосновывается актуальность темы дипломного проекта, определены цель и задачи проекта, предмет и объект исследования.

Первый раздел содержит общую характеристику коммерческого банка ОАО «Русь-Банк» и операционного офиса «Курганский» Екатеринбургского филиала и проблем его функционирования.

Во втором разделе представлен анализ финансово-хозяйственной деятельности кредитной организации за последние три года; оценка конкурентоспособности услуг операционного офиса, в ходе которой выявляются проблемы, требующие решения.

Третий раздел включает разработку проекта управленческих решений по повышению конкурентоспособности услуг операционного офиса коммерческого банка и оценку эффективности проекта.

В заключении сформулированы основные выводы по всем главам дипломного проекта.

Пояснительная записка содержит 90 страниц, 25 таблиц, 7 рисунков, 5 приложений, использовано 24 источника литературы.

Графическая часть представлена 12-ю слайдами.

При выполнении работы использованы следующие программные продукты: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Power Point.

Приложение Ж
Титульный лист графической (демонстрационной) части

Министерство образования и науки РФ
Курганский государственный университет

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

ГРАФИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ
(демонстрационная)
К ДИПЛОМНОМУ ПРОЕКТУ

на тему _____

Студент группы _____

_____ / _____ /

Фамилия, Имя, Отчество

Подпись

Специальность 080507 «Менеджмент организации»

Руководитель _____

Фамилия, Имя, Отчество

_____ / _____ /

Должность, уч. звание, уч. степень

Подпись

Консультанты:

_____ / _____ /

Фамилия, И. О.

Должность, уч. звание, уч. степень

Подпись

_____ / _____ /

Фамилия, И. О.

Должность, уч. звание, уч. степень

Подпись

Заведующий кафедрой _____

_____ / _____ /

Должность, уч. звание, уч. степень

Подпись

Курган 201_ г.

Приложение И

Образцы этикеток

Образец этикетки на папку дипломного проекта

<p style="text-align: center;">КГУ ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ</p> <p>На тему _____ _____ _____</p> <p>Группа _____ Специальность <u>080507 «Менеджмент организации»</u> Студент _____</p> <p style="text-align: center;">201_ г.</p>
--

Образец этикетки на электронный вариант графической (демонстрационной) части

<p style="text-align: center;">Графическая часть (демонстрационная) К ДИПЛОМНОМУ ПРОЕКТУ</p> <p>На тему _____ _____ _____</p> <p>Группа _____ Специальность <u>080507 «Менеджмент организации»</u> Студент _____</p> <p style="text-align: center;">201_ г.</p>
--

Приложение К
Отзыв на выпускную квалификационную работу

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)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

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 Л
Рецензия на дипломную работу (проект)

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

.....
.....

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
по организации преддипломной практики и
выполнению дипломного проекта
для студентов специальности 080507«Менеджмент организации»
очной и заочной форм обучения

Редактор Е.А.Устюгова

Подписано в печать	Формат 60 * 84 1/16	Бумага тип. №1
Печать трафаретная	Усл. печ. л. 3,75	Уч.-изд. л. 3,75
Заказ	Тираж 100	Цена свободная

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